

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2004-2007

Marie Marková

Rozvoj kvality pracovního a osobního života

The development of quality working and personal life

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce:PhDr. Renata Kocianová
Oponent bakalářské práce:
Datum obhajoby:
Výsledek obhajoby:

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval/a zcela samostatně
a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil/a.

Resumé

Ve své práci se zabývám problematikou oblasti rozvoje osobnosti a efektivity v pracovním životě. V první části práce pojednávající o rozvoji osobnosti jsem se zaměřila na vytváření správných návyků a odbourávání těch špatných. Dále je pro rozvoj osobnosti důležité znát své osobní cíle, k jejichž nastavení nám může pomoci SWOT analýza a metoda SMART. Pro naplnění našich cílů je podstatné, zorientovat se v pojmech hodnota a potřeba. V neposlední řadě se tato část práce dotýká oblasti motivace a efektivní komunikace. Druhá část práce se zaměřuje na řízení času a jeho praktická doporučení pro pracovní život. Na konci práce se zabývám možnými negativními dopady špatného řízení času, jimiž mohou být stres až syndrom vyhoření.

V dnešní době je těžké splnit požadavky trhu. Ten po nás požaduje větší flexibilitu, odpovědnost, širší specializaci atd. Naše potřeby jsou také stále náročnější to se zákonitě odráží i v požadavcích, které na nás trh zpětně má. Doufám, že tato práce její čtenáře přiměje alespoň k zamyšlení o jejich vlastních problémech z této oblasti a že jim poskytne alespoň nějaké impulsy k jejich řešení.

In this work I would like to deal with the problem of the personal development and effectivity in the working life. The first part of this work resolves the problem of the personal development. It is very important for the personal development to make right habits and get rid of the bad ones. It is necessary to know our own goals and a SWOT analysis and a SMART Metod for that help us. We also need to know how to motivate ourselves and how to communicate effectively. The second part deals with the time management, its positives and recommendations for the practical part of the working day as a right planning, giving task priorities etc. The last part is based on stress and the burn out effect.

Nowadays is quite difficult to cope with market demands. People are asked to be more flexible, responsible, wider specialized etc. Our needs are more and more challenging it is reflected in requirements we are placed on by the market. I hope that this work would make readers think about their own problems and gives them at least an advice how to start to handle them.

OBSAH

0 Úvod	4
1 Rozvoj osobnosti	6
....1.1 Koncepce rozvoje osobnosti	6
1.2 SWOT analýza osobnosti	7
1.3 Stanovení osobních životních cílů a priorit	8
1.4. Změna a vznik návyku	12
1.5 Proaktivita	13
1.6 Pozitivní myšlení	17
1.7 Efektivní komunikace	18
2 Řízení času	22
2.1 Koncepce řízení času	23
2.1.1 Principy I.-IV. generace řízení času	24
2.1.2 Rozdíly mezi III. a IV. generací	24
3 Přínos řízení času pro kvalitu života	26
3.1 Aplikace poznatků řízení času v pracovním životě	26
3.1.1 Denní a týdenní plánování úkolů, stanovení priorit	26
3.1.2 Produktivní čas	28
3.1.3 Způsoby obrany proti přerušování práce	30
3.1.4 Efektivní zvládání administrativy	34
3.1.5 Uspořádání pracovního prostředí	36
3.1.6 Správná příprava a vedení porad	36
3.1.7 Delegování a jeho příspěvek k efektivnějšímu řízení času	38
3.2 Důsledky špatného řízení času	40
3.2.1 Stres	41
3.2.2 Syndrom vyhoření („burnout“)	43
4 Závěr	46
5 Soupis bibliografických citací	48

0 ÚVOD

Téma rozvoje pracovního a osobního života jsem si vybrala, protože v dnešní turbulentní době jsou na nás v práci vyvíjeny stále větší nároky a i když máme relativně hodně volného času, je třeba se zamyslet, jestli ho trávíme správně a dostatečně efektivně.

V první části práce pojednávající o oblasti rozvoje osobnosti se zabývám analýzou vlastních schopností (SWOT analýza), stanovením životních cílů a priorit, pro něž je důležité správné nastavení cílů (metoda SMART). K jejich plnění otevírá cestu především motivace, vytváření správných návyků a odbourávání těch špatných, efektivní komunikace a s ní související empatické naslouchání.

V části práce, kde se zabývám řízením času, bych se ráda pozastavila nad jednotlivými doporučeními, které uplatňuje III. a IV. generace řízení času. Především nad jejich rozdílnými přístupy k plánování pracovního i osobního času a dále zmíním jednotlivá doporučení, která nám mají pomoci získat kontrolu nad svým časem. Všechna doporučení a technik jsem si sama na sobě vyzkoušela a některá z nich jsem shledala v mnoha směrech užitečnými. Lidem, kteří trpí nedostatkem volného času, nosí si práci domů, chtějí by změnit svůj životní styl, bych vyzkoušení některých níže popsaných technik vřele doporučila. Samozřejmě nejpodstatnější je zamést si před vlastním prahem a nikomu nic nevnucovat, ale proč se nezmínit, když to přináší ovoce?

Výsledek mé práce by měl přinést chuť k zamyšlení se nad způsobem našeho života, a to jak v jeho pracovní, tak i osobní části, popřípadě k bilancování a k vědomému posouzení, zda jsme s tím, jak žijeme spokojeni, či zda můžeme pro zlepšení kvality svého života ještě něco udělat.

Ráda bych poděkovala paní doktorce Kocianové za odborné vedení této práce. Její cenné rady a její ochotu. Dále bych ráda poděkovala svým spolupracovníkům za trpělivost a neúnavnou sílu při odpovědích na mé všetečné otázky. Můj velký dík patří všem mým blízkým, kteří mi pomáhali a povzbuzovali mě ve chvílích dobrých i zlých.

1 Rozvoj osobnosti

Cílem každého z nás je žít plnohodnotný život. Jak toho ovšem dosáhnout? Stačí ještě pořád k jeho naplnění být poslušným synem/dcerou; pilným studentem/studentkou; věrným a tolerantním životním partnerem; flexibilním a spolehlivým pracovníkem; uvědomělým občanem? Může to tak být a nemusí, tím hlavním strůjcem konečného výsledku jsme především my sami. Ve všech životních rolích jsme něčím nebo někým determinováni a usměřováni dle příslušných zvyklostí a regulí, které nám postupně definovali a vyvíjeli naši předci. Jaké životní role si zvolíme a jakým způsobem se k nim postavíme je jen na nás, a právě volba této cesty je hlavním předmětem specializované oblasti, již je rozvoj osobnosti.

K této problematice je příhodné zmínit citát spisovatele Marka Twaina, který řekl: „Hledáš-li pomocnou ruku, najdeš ji jedině na konci svého ramene.“

1.1 Koncepce rozvoje osobnosti

Velká část publikací vydaných v posledních padesáti letech zabývajících se problematikou rozvoje osobnosti je z velké části povrchní. Autoři se většinou zaměřili spíše na takové věci jako jsou image, techniky dosahování úspěchu a metody, které nám umožní rychlé řešení problémů. Tomuto zaměření celkem výrazně kontrastují publikace zabývající se rozvojem osobnosti, vydané během cca 150-ti let předcházejících tomuto období. Jejich autoři se zabývali tzv. *etikou charakteru* – tedy rozvojem takových vlastností jako jsou: osobní integrita, bezúhonnost, pokora, věrnost, odvaha, spravedlnost, skromnost, trpělivost a přímočarost; stručně řečeno, na biblické „chovej se k druhým tak, jak chceš, aby se oni chovali k tobě“. *Etika charakteru* tedy vychází z představy, že existují základní principy efektivního života a lidé mohou být skutečně trvale šťastní a úspěšní pouze tehdy, jestliže si tyto principy osvojí a učiní z nich trvalou, integrální součástí svého charakteru. Ovšem brzy po první světové válce se tento pohled změnil a *etiku charakteru* vystřídala *etika osobnosti*. Ta se zabývala především povahou člověka, jeho image, postoji a chováním, dovednostmi a technikami mezilidských vztahů. *Etika osobnosti* se ubírala dvěma směry, z nichž jeden se zaměřil na techniky mezilidských vztahů a public relations, druhý na pozitivní myšlení (Covey, 2006, s. 20-21).

1.2 SWOT analýza osobnosti

SWOT analýza osobnosti je technika, která se používá především v manažerské praxi, ale stejně tak může být prospěšná i k lepšímu uvědomění si okolních podmínek a svých vnitřních možností. Můžeme ji zaměřit tedy nejen na svou práci, ale i na soukromí (Pacovský, 2006, s. 157).

Jednotlivá písmena zkratky SWOT (akronymu) přesně popisují, co je předmětem analýzy vlastní osobnosti a znamenají:

- **S** (strenghts): **silné stránky** naší osobnosti. Je dobré si je sepsat v chronologickém pořadí od minulosti až po současnost. Co se nám v životě nejvíce podařilo? Zpočátku by mělo stačit vybrat si jednu nebo dvě a ty se snažit ještě více posílit tím, že budeme danou činnost vyhledávat a pilovat, až ji dovedeme „téměř“ k dokonalosti a následně si vybereme další.
- **W** (weaknesses): **slabé stránky** naší osobnosti. Stejně jako silné stránky i ty slabé stránky by měly mít svůj seznam, se kterým budeme nadále pracovat. V některých případech nám tento seznam může být vodítkem k objasnění důvodu, proč nám něco nevyšlo a jestli to opravdu byla naše chyba nebo za to mohli nějaké okolnosti či zásahy druhých. Jsou dvě cesty, jak slabiny omezit. První je, vyhledávat situace, kde slabina dosud škodila – trénovat a omezovat ji, dělat z ní sílu. Druhou cestou je, se takovým riskantním situacím preventivně vyhýbat.
- **O** (opportunities): **příležitosti**. V dnešní době se každému z nás otvírá neuvěřitelné spektrum příležitostí – od studia popř. práce v zahraničí, pěstování nepřeberného množství koníčků, navštěvování rozličných kurzů atp. „Naučte se perfektně angličtinu – a dělejte to, co umíte, v tom místě na světě, kde vám za to nejlépe zaplatí a kde s vámi budou nejkultivovaněji zacházet.“
- **T** (threats): **hrozby**. Hrozbám bychom se měli vyhnout, pokud to je možné a když to nejde, postavme se jim čelem (Gruber, 2005, s. 104-106).

Slabé a silné stránky vztahujeme k sobě, příležitosti a hrozby k prostředí, v němž se pohybujeme. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že po jejím provedení by měly následovat kroky směřující logicky k maximalizaci předností a příležitostí a minimalizaci nedostatků a hrozeb (Pacovský, 2006, s. 157-158).

1.3 Stanovení osobních životních cílů a priorit

Stanovení osobních životních cílů potažmo priorit je tím nedůležitějším krokem v rozvoji osobnosti. Důležité je rozpoznat rozdíl mezi pojmy životní cíl a životní priorita. Rozdíl spočívá v tom, že cíl je konečný, priorita je naopak bez konce. Prioritou rozumíme univerzální pojem pro hodnoty, směry, důležité zájmy. Cíl je více konkrétní a měřitelný, priorita je tedy spíše obecná a velmi těžko měřitelná jinak než našimi pocity (Pacovský, 2006, s.176).

Podstatou **hodnot**, jejich povahou, vzájemnými vztahy mezi nimi, jejich místem v sociální skutečnosti a funkcí v lidské činnosti se zabývá axiologie (z řeckého axios – cenný). Tato filozoficko-sociologická disciplína se osamostatnila od filozofie v druhé polovině 19.století. Zájem o hodnoty se paralelně objevoval taktéž v sociologii, kdy již první klasikové považovali hodnoty za centrální téma. Postupně se tedy vytváří specializovaná oblast nazývaná sociologie hodnot (Reichel, 2004, s.158).

S hodnotami přichází člověk do styku především během své socializace, kdy se postupně seznamuje s jejich základními atributy. Přijmout hodnotu znamená přisoudit něčemu nebo někomu význam, uznat určitou preferenci, dát přednost nějakému stavu, směřování, činnosti, dosažení před jiným. Hodnoty mají svou polaritu (jsou kladné nebo záporné, přijatelné či nepřijatelné), svou významnost (jsou více či méně důležité), bývají uspořádány do hierarchických struktur, které se nazývají žebříčkem hodnot. Dále mají kognitivní, citový a volní rozměr, se kterým souvisí určitá míra poznání, emocionální vztah a relativní možnost výběru. Hodnoty mohou mít různou podobu od zcela abstraktních idejí (spravedlnost, láska) a nemateriálních projevů (radost z pocitu štěstí druhých, seberealizace, uznání od okolí) po naopak zcela materiální (majetek, peníze). Hodnotová orientace je u každého individua do určité míry flexibilní. Ovšem u markantních změn může dojít dokonce i k vnitřní diferenciaci, narušení osobní a sociální identity (Reichel, 2004, s. 159).

Podle D.Grubera bychom se nejdříve měli zamyslet nad soustavou svých **strategických životních cílů**. Můžeme je také nazvat životní vizí. Touto vizí nemusí být nutně určitý časový bod, kam chceme dospět. Může jít jen o představu optimálního průběhu života. Např. jen rámcová odpověď na otázky:

⇒ Jakým člověkem chci být?

⇒ Jak by měl vypadat můj den – v práci, v rodinném kruhu, s přáteli (Gruber, 2005, s.94) ?

Naše práce na osobní vizi může začít tím, že po něčem toužíme. Následná konkretizace touhy ji změní na potřebu a další konkretizace potřeb dá vzniknout cílům. Naše skutečné potřeby a hodnoty bývají často v běžném každodenním životě skryty a potlačeny. U většiny z nás je citelný rozdíl mezi tím, co bychom zrovna prožít chtěli a co prožít z důvodu nutnosti vydělat si peníze na obživu, prožít musíme. Tím nám může vzniknout rozpor mezi cíli pracovními a osobními. Je důležité držet cíle v souladu, jak pracovní a osobní, tak dlouhodobé a krátkodobé. Měly by se vzájemně doplňovat, posilovat se a zapadat do sebe (Gruber, 2005, s.94, 107).

Akronym k charakteristice správně nastavených cílů zní SMART:

- **S** (specific): cíl musí být **specifikovaný**, konkrétní, jasný. Nejasně stanovený cíl přináší při snaze o jeho dosažení stres a trápení.
- **M** (measurable): dále musí být **měřitelný**. Každý si můžeme váhu jednotlivých cílů stanovit sami a podle toho si následně stanovit (představit) potřebnou energii k jejich dosažení.
- **A** (agreed): měl by být také **akceptovatelný**, a tedy být v souladu s naší osobností, neodporovat naší přirozenosti.
- **R** (realistic): v neposlední řadě musí být cíl **reálný**. Je v našich silách daný úkol splnit? Pokud ne, budeme tím velmi stresovaní. Menší cíle jsou snadněji dosažitelné a posunout laťku výše můžeme vždy.
- **T** (timebound): cíl bychom měli tzv. **svázat časem**. Je dobré, nastavit si časové etapy, které nám vždy po svém zakončení umožní ohlédnout se, odpočinout si a možná i trochu oslavit dílčí úspěch (Gruber, 2005, s.95-96).

V případě stanovení osobních životních cílů a priorit nesmíme zapomenout ani na stanovení resp. zjištění, jestli máme potřebné zdroje k naplnění našich cílů. Jde především o čas, motivaci a kázeň, vůli (Pacovský, 2006, s.178). Jednou z definic **motivace** je, že jde o proces, který determinuje zaměření, energetizaci a setrvávání chování. S pojmem motivace je často spojováno všechno, co souvisí s „příčinou chování“, v tomto smyslu je to nadřazený pojem pro takové specifické pojmy, jako jsou pud, pohnutka, potřeba atp. Motivace úzce souvisí z vnitřní pohnutkou chování, způsob chování pak souvisí s danou situací. Cílem motivace je dosažení uspokojení určité potřeby, která byla vzbuzena jako reakce na nějaký nedostatek v organismu nebo vnějších podmínkách života individua (Nakonečný, 1998, s. 454-455).

Jak již bylo řečeno, cílem motivace jsou **potřeby**. Základní **fyziologické potřeby** za prvé zajišťují udržení homeostázy, za druhé se váží k chutím (preferencím ve výběru potravin) a naznačují nedostatek v těle. V souvislosti s fyziologickými potřebami nemluvíme však pouze o hladu, žízni, ale i o potřebě spánku, pohybu, sexu. Fyziologické potřeby jsou nevlivnější ve srovnání s ostatními potřebami. To přesněji řečeno znamená, že pokud se nachází lidská bytost v extrémním nedostatku, tak hlavní motivací bude, zajistit si právě fyziologické potřeby spíše než kterékoli jiné, další potřeby v podstatě přestanou pro člověka existovat (Maslow, 1970, s.35-37).

Dalšími potřebami, které žádají být uspokojeny bezprostředně po těch fyziologických, je **potřeba bezpečí** (zajištění; stability; pevné struktury, řádu, pravidel, osvobození od strachu, úzkosti, chaosu). Stejně jako bylo řečeno u fyziologických potřeb, i tyto potřeby jsou přednostně uspokojovány před těmi potřebami slabšího, resp. vyššího stupně, jež budou charakterizovány níže. Pokud jsou obě potřeby, fyziologická i potřeba bezpečí velmi dobře uspokojeny, vynoří se **potřeba náležitosti a lásky**. Celý cyklus tedy získá nové centrum. V této fázi se člověk cítí příjemně pouze pokud je obklopen přáteli, svými dětmi, láskou (Maslow, 1970, s.39).

Všichni lidé naší společnosti mají dále **potřebu** nebo touhu po tom, mít silné sebehodnocení, respekt a **úctu druhých**. Tyto potřeby mohou být klasifikovány do dvou podružných množin. První je touha po síle, úspěchu, vládnutí, potřebnosti, kompetentnosti, nezávislosti a svobody. Druhou nazýváme touhou po dobré pověsti, prestiži (tu definujeme jako úctu a respekt od druhých lidí), statutu, proslulosti slávy, dominance, důležitosti, pozornosti, důstojnosti a uznání. Tyto potřeby byly již vyzdviženy Alfredem Adlerem a jeho následovníky, ale byly relativně zanedbávány Freudem. Postupně se ovšem dostaly do popředí pozornosti jak mezi psychoanalytiky, tak i klinickými psychology. Uspokojení této potřeby nám přináší pocit sebeúcty, síly, zdatnosti, potřebnosti a prospěšnosti naší existence pro tento svět. Ovšem pokažení dosažení tohoto uspokojení nám přinese pocity méněcennosti, slabosti a bezmocnosti (Maslow, 1970, s. 45).

I když jsme již uspokojily všechny výše uvedené potřeby, ještě většinou (ne vždy) očekáváme, že nespokojenost a nepokoj se brzy více ztlumí, i když třeba neděláme přesně to, k čemu se hodíme. Muzikant musí hrát, malíř malovat a básník psát verše. „Člověk musí být vším, čím může být.“ Musí být upřímný ke své

přirozenosti a realizovat svůj lidský potenciál. Tuto potřebu nazýváme **potřebou sebeaktualizace** (seberealizace). Specifikou této potřeby se v základu velmi liší člověk od člověka. Je zcela individuální, jestli se seberealizujete v roli ideální matky, expresivního malíře nebo světového bankéře. Na tomto stupni jsou rozdíly nejmarkantnější (Maslow, 1970, s. 46).

Maslow také stanovil výjimky ze své hierarchické teorie potřeb.

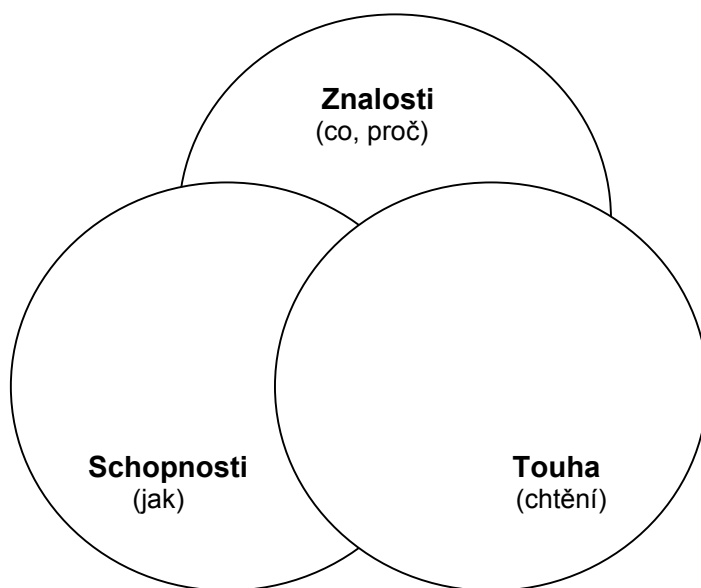
- Jsou lidé, u nichž se sebeúcta zdá být často důležitější než láska (to je podle něj nejčastější výjimka v pořadí naléhavosti potřeb);
- existují lidé, kteří jsou vrozeně tvořiví, pro něž je tvořivost důležitější než všechno ostatní a usilují o ni i navzdory nedostatku základních potřeb;
- u určitých jedinců může být úroveň snah permanentně snížena (např. chronicky nezaměstnaní) a spokojí se s pouhým faktem, že se najedí;
- psychopati (lidé, kteří se vyznačují permanentní ztrátou potřeby lásky);
- jedinci, jejichž potřeba nebylo po delší dobu uspokojována, ji mohou nadále považovat za méně důležitou (např. hladovějící);
- převrácení hodnot může způsobit i to, že jedinec své potřeby nazývá přesnými termíny a sám posuzuje své chování, které je určováno nejen potřebami, ale mnoha dalšími determinantami;
- někteří lidé jsou schopni se, navzdory neuspokojení základních potřeb, upnout ke svým ideálům a vysokým hodnotám (základní potřeby uspokojovali v mládí) a těm se teď obětují (Nakonečný, 1998, s. 469-470).

1.4. Změna a vznik návyku

Abychom mohli dosáhnout námi stanovených cílů, musíme se kromě výše uvedených bodů zaměřit především na vypěstování správných návyků a zároveň potlačení zlovyků. Když nás rodiče byli schopni naučit pravidelné zubní hygieně, slušně poděkovat a umět o vše slušně požádat, proč by nemělo jít takto se postavit k pravidelnému studiu anglických slovíček, každodennímu rannímu cvičení, trávení večerů s knihou místo sledování televize...

S.R.Covey definuje návyk jako průnik znalostí, schopností a tužeb, kdy znalost představuje teoretické paradigma, jež znamená: vědět co dělat a proč to dělat. Mít

schopnost znamená, umět to udělat, zatímco touha je motivací, chtít to udělat (Covey, 2006, s. 47).



Obr. 1 Efektivní návyky, *Zvnitřněné principy a vzorce chování* (zpracováno podle Covey 2006, s. 48)

Vznik resp. zavedení návyku spotřebuje velkou dávku energie, je tedy důležité předem zvážit, abychom jí zbytečně nemrhali. U vytváření konkrétního návyku můžeme projít následujícími kroky:

- 1) **Poznání zlovyku.** Předně je třeba se zamyslet nad starým návykem, zlovykem, kterého se chceme zbavit. Co jej obvykle spouští a jak se projevuje, s čím pracuje. Nepředstavujme si okamžitě nějaké převratné změny, chování nelze měnit celé najednou. I zde platí, že méně znamená více.
- 2) **Vymyšlení nového návyku.** Zlovyk za sebou zanechá volné místo, a to je třeba nahradit něčím novým. Rozeberme si nový návyk a jeho postup do detailů, představme si pokud možno všemi smysly, jak to bude vypadat, až bude fungovat. Jednak proto, abychom pak v praxi netápali a jednak abychom si v mysli novou skutečnost připravovali.
- 3) **Zavedení návyku.** Návyk plodí mnohokrát pravidelně opakované chování. Biologické hodiny pro běžný návyk (viz. např. ranní cvičení) jsou přibližně jeden měsíc. Po celý měsíc musíme svému novému návyku věnovat pozornost. Obvykle to jde ze začátku dost ztuhle, podvědomí chce zachovat starý stav, ale nový návyk začíná do našeho podvědomí pomalu pronikat.

Zhruba po čtrnácti dnech budou mít oba návyky (starý i nový) zhruba stejnou sílu. A vydržíme-li, po měsíci nám nový návyk může začít přinášet kýžené ovoce (resp. začne nám vracet energii).

- 4) **Doporučení k zavedení návyku.** Zpočátku by bylo dobré trochu přehánět, počáteční úsilí vždy po čase poněkud opadne. Může také pomoci, pokud zveřejníme svůj úmysl a požádáme o podporu (příbuzné, kolegy v práci, partnera atp.). Odměňujme se, chvalme se, protože i dílčí úspěch je třeba oslavit. Pravidelnost je důležitou podmínkou zavedení návyku, může mít různou dobu prodlevy, ale denní perioda je nejefektivnější. Pokud je to jen trochu možné, aktivně vyhledávejme, kde naše nové chování můžeme uplatnit (Pacovský, 2006, s. 112-113).

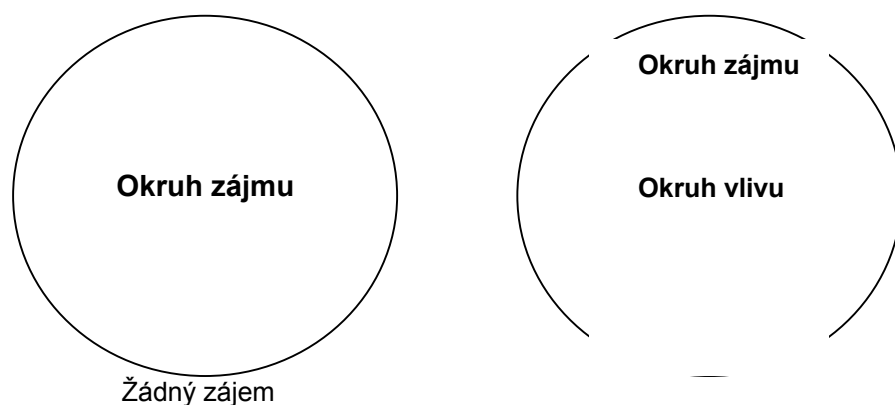
1.5 Proaktivita

Být proaktivní znamená převzít odpovědnost za svůj vlastní život, jednat iniciativně a nést zodpovědnost za to, že se věci stanou. Slovo *odpovědnost* (responsibility) z etymologického hlediska znamená response (odezvu) a ability (schopnost). Odpovědnost je tedy schopnost volit si odezvu. A právě vysoce proaktivní lidé si tuto odpovědnost uvědomují. Nesvalují vinu za své chování na okolnosti a podmínky, ve kterých se nacházejí. Jejich chování je mnohem více výsledkem vlastní vědomé volby, než jen pouhým výsledkem jejich životních podmínek a tedy jinými slovy, spíše než na pocitech závisí na hodnotách. Na chování reaktivně jednajících lidí má vliv jak fyzické prostředí, tak i společenské klima. Jejich emocionální život se soustřeďuje spíše na chování druhých lidí; kteří dovolují, aby je slabosti těchto lidí ovlivňovaly a ve stále větší míře ovládaly jejich životy. Reaktivní lidi pohání jejich pocity, okolnosti, podmínky a prostředí, ve kterém se pohybují. Proaktivní lidé se řídí hodnotami, o nichž hodně přemýšleli, vybrali si je a přijali za své. Samozřejmě, že i vnější podněty fyzické, sociální a psychologické povahy působí nejenom reaktivně, ale také na proaktivně jednající lidi. Ovšem jejich odezvou na tyto podněty, ať už je vědomá či nevědomá, je volba nebo odezva v souladu s jejich hodnotami (Covey, 2006, s. 68).

Eleanor Rooseveltová k tomuto tématu řekla: „Nikdo vám nemůže ublížit, pokud mu to nedovolíte.“ Ghádní tuto myšlenku formuloval jinak: „Nemohou vám vzít sebeúctu, pokud se jí nevzdáte.“ Shrneme-li obě tyto myšlenky, vyjde nám z toho

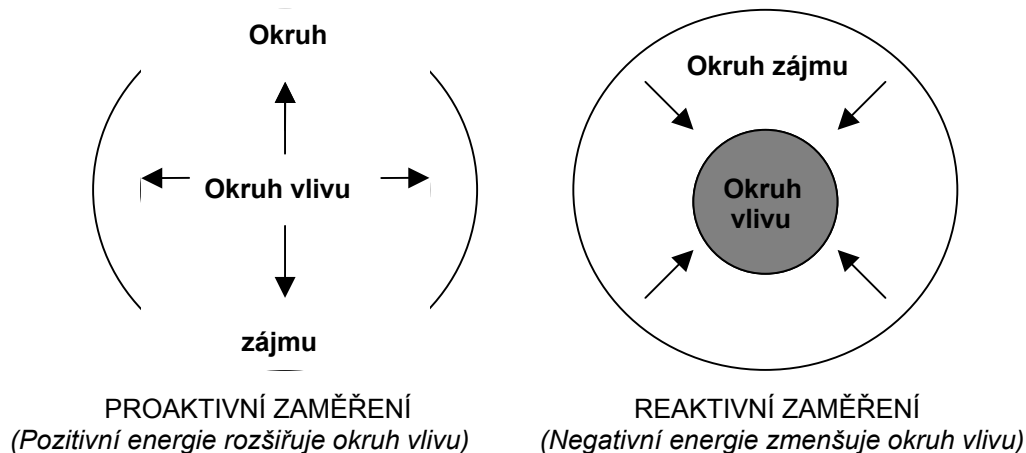
teze, že nám neubližuje to, co se nám děje, ale naše odezva na to, co se nám děje (Covey, 2006, s. 69).

Jednou z možností, jak si můžeme uvědomit stupeň své proaktivity, je ujasnit si, čemu věnujeme svůj čas a na co zaměřujeme své síly. Všichni máme určitě velmi široký okruh zájmu. Zajímáme se o své zdraví, problémy v zaměstnání, ekologické problémy, vliv globalizace atp. Oddělit tyto věci od těch, ke kterým nás neváže žádný konkrétní mentální nebo emocionální vztah, nám pomůže „okruh zájmu“ (Covey, 2006, s. 77).



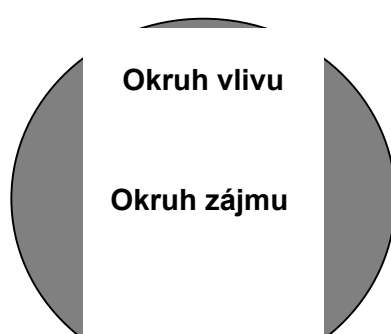
Obr. 2 Okruh zájmu a okruh vlivu (zpracováno podle Covey 2006, s. 77-78)

Pokud se zaměříme na to, co spadá do našeho okruhu zájmu, zjistíme, že s některými věcmi, které se v něm nacházejí, nemůžeme nic dělat, zatímco s jinými ano. Zájmy, které patří právě k těm, které můžeme ovlivnit, můžeme vymezit tak, že kolem nich opíšeme menší kruh. O stupni proaktivity vypovídá právě to, kterému z těchto okruhů věnujeme většinu svého času a energie (Covey, 2006, s. 78).



Obr. 3 Proaktivní a reaktivní zaměření (zpracováno podle Covey 2006, s. 78-79)

Proaktivní lidé zaměřují své úsilí směrem k věcem, které se nacházejí v jejich okruhu vlivu. Zabývají se tím, s čím mohou něco provést. Jejich energie je tak pozitivně orientovaná, zvětšuje a posiluje jejich okruh vlivu. Oproti tomu reaktivní lidé zaměřují své úsilí na svůj okruh zájmu. Soustředí se na slabé stránky druhých lidí, problémy ve svém okolí a ovlivňují je okolnosti, které nemohou ovlivnit. Tento jev způsobuje, že společně s opomíjením věcí z okruhu vlivu, s nimiž mohou něco dělat, je zmenšování okruhu vlivu. Pokud se budeme zabývat tím, co se nachází v našem okruhu zájmů, mohou tyto věci na nás působit a ovlivňovat naše chování a jednání; v takovém případě nejednáme proaktivně (iniciativně) a nemůžeme docílit pozitivní změny. Někdy se může dokonce i stát, že v důsledku postavení, bohatství, role nebo vztahů člověka, je jeho okruh vlivu v některých situacích větší než jeho okruh zájmu (Covey, 2006, s. 78-79).



Obr. 4 Příklad, kdy je okruh vlivu menší než okruh zájmu (zpracováno podle Covey 2006, s. 79)

Tyto případy, kdy okruh vlivu převáží nad okruhem zájmu, představují tzv. dobrovolnou emocionální omezenost, která je výsledkem sobeckého reaktivního životního stylu zaměřeného především na svůj vlastní okruh zájmu. Pokud budeme chtít shrnout klady proaktivního přístupu a jeho vlivu na naši snahu dosáhnout pozitivní změny své osobnosti, měli bychom zdůraznit, že změna jde především zevnitř ven. Nejdříve musíme začít u sebe a nevinit za svou neměnnou situaci jiné lidi, podmínky, v nichž žijeme, v nichž jsme vyrůstali. Je to sice mnohem snazší, ale touto cestou bychom se šťastnými a úspěšnými nikdy nestali. Máme přece „schopnost odezvy“ a neseme odpovědnost za vlastní život, za to, jak ho řídíme, za

to, jak účinně ovlivňujeme okolnosti našeho života tím, že se věnujeme rozvoji sebe sama a že se držíme a pracujeme na tom, čím jsme (Covey, 2006, s. 81-85).

1.6 Pozitivní myšlení

Pozitivní myšlení úzce souvisí s proaktivním přístupem. Je to jeden ze spouštěcích mechanismů proaktivního přístupu. Všechny jevy mají jak kladnou, tak i zápornou stranu, naší lidskou přirozeností je vidět spíše tu zápornou. Nebude tedy jistě na škodu, pokud se alespoň pokusíme v nás ten pozitivní pohled na svět probudit.

Náš obraz skutečnosti je spíš obrazem našeho vnitřního hodnocení než obrazem reality. Cítíme se, tak jak myslíme. Proto je natolik důležité, naučit se myslet dobře, tzn. směřovat naši mysl pozitivním směrem. Rozumné pozitivní myšlení s opravdovou hloubkou dává nový směr uvažování a zároveň i životu samému. Hledáme-li přednostně nedostatky, chyby, nedokonalosti a špatnost, také se s nimi častěji setkáváme. Jsme-li věčně utrpení a zklamání, šíříme-li kolem sebe pochybnosti, neklid a kritiku, naše negativní vlny buď odpuzují naše okolí nebo ho v horším případě strhává a ovlivní chování ostatních lidí tak, že nám stejným oplácí. Negativní myšlení může také ovlivnit pochody v našem těle a být i katalyzátorem nemocí (Pacovský, 2006, s. 102).

Pozitivní myšlení můžeme využívat jako první pomoc po obtížné situaci, ale také jako prevenci před ní. Pozitivní myšlení má ve své podstatě tři fáze:

1. **zachycení** situace, dokud je ještě v zárodku, než se nám stihne v mysli rozšířit negativní hodnocení;
2. **přemýšlení** libovolným způsobem: slovo (vybíráme taková slova, která jsou pozitivní nebo alespoň neutrální), význam (na každé situaci hledáme něco dobrého), zdroj (místo soustředění na problém jako takový hledáme, kdy problém nenastává, kdy a proč se daří, posilujeme silné stránky), ještě lepší než slova je vyvolávání vnitřních obrazů, které nám vnitřní pohodu nastartují;
3. **ověření**, jestli naše logická úvaha má skutečně pozitivní emocionální odezvu. Lež ani iluze, byť podporované vůlí nám ve výsledku nepomohou. Musíme proces zkusit znovu a najít reálnější řešení (Pacovský, 2006, s. 106).

1.7 Efektivní komunikace

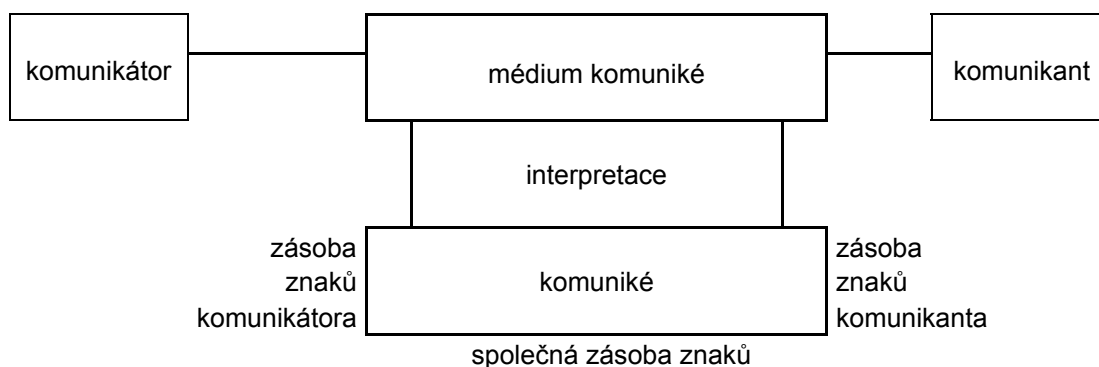
Komunikace je speciálním způsobem interakce, resp. jde o druh sociální interakce, při níž dochází k jednostrannému sdělování nebo vzájemné výměně informací. Komunikaci bychom ovšem neměli chápat jen jako rozvinutou sociální interakci, ale především jako její předpoklad. Jejím prostředkem nejsou pouze slova a gesta, ale chování vůbec. Každá kultura má vlastní systém komunikace, ať jde o jazyk, specifická gesta nebo způsoby chování. Komunikaci jako takovou umožňuje systém vzájemně sdílených znaků, které tvoří následující **formy komunikace**:

- verbální (mluvená a psaná řeč);
- meta- nebo-li paralingvistické znaky (hlasová intonace, zabarvení hlasu, jeho akcent atp.);
- nonverbální (do ní zahrnujeme výraz resp. mimiku, gestiku, chování, držení těla, dotyky, prostorovou blízkost).

Základní strukturu komunikace tvoří tyto činitelé:

- 1) komunikátor (osoba sdělující);
- 2) komunikant (osoba přijímající sdělení);
- 3) komuniké (obsah sdělení).

Pokud dochází k personální interakci, role komunikátora a komunikanta se střídá a komuniké má povahu procesu, v čase odehrávajícího se děje. Následující schéma vyjadřuje interakci výše uvedených činitelů a prezentuje komunikaci jako interpersonální sdělování.



Obr. 5 Schéma komunikace (zpracováno podle Nakonečný 1999, s. 158)

Verbální komunikace jako taková (jazyk, řeč v užším smyslu) je především nástrojem sdělování abstraktních obsahů, kdežto nonverbální komunikace (gesta, výraz neboli kinezika, tj. držení a pohyb těla) je nástrojem sdělování situacím emocí a snah. Dalším rozdílem mezi těmito druhy komunikace je, že první je úmyslná a druhá velmi často neúmyslná. V právě zmíněné verbální komunikaci se uplatňuje tzv. situační kontext, který utváří nebo dotváří obsah sdělení: např. u výroku „Nech to plavat“ proneseného u řeky nebo v kanceláři může zaznamenat diametrální rozdíl ve významu sdělení (Nakonečný, 1999, s. 157-159). Oba druhy signálů, jak verbální tak i neverbální se doplňují. Nonverbální signály mohou měnit význam verbálních sdělení, ale mohou také podtrhovat jejich význam a jsou si v některých případech komplementární (kdo sděluje smutnou zprávu, obvykle ji říká s vážným tónem), výraz obličeje sdělené podporuje, případně dotváří (Nakonečný, 1999, s. 175).

Neverbální komunikace je vývojově starší forma komunikace a proto je více zakotvena v našem podvědomí, na jehož podněty neustále reagujeme.

Neverbální komunikace se skládá z několika složek:

- 1) **kinezika** – pohyby těla, které se dělí dále na
 - a) mimiku (výrazy obličeje),
 - b) gestiku (pohyby rukou),
 - c) pantomimiku neboli posturologii (držení těla, pózy),
- 2) **proxemika**, (tělesná vzdálenost v prostoru),
- 3) **haptika** (tělesné dotyky),
- 4) **oční kontakt**,
- 5) další **tepelné a čichové podněty** (doprovázejí obvykle neurofyzilogické procesy jako např.: červenání, pocení nebo naopak blednutí).

Neverbální komunikaci můžeme ještě dále dělit podle typů neverbálních signálů, mezi které patří:

- **symboly** – mohou být převedeny přímo do slov, která jsou srozumitelná v rámci konkrétně užívané významové oblasti;
- **ilustrátory** – „dokreslují“ řeč, se kterou jsou spojeny, dále slouží pro zdůraznění slov nebo frází, k naznačení vztahů;
- **regulátory** – jsou signály změn a mají často důležitou funkci v započetí nebo při ukončení komunikace;

- **adaptéry** – pohyby, gesta a ostatní činnosti, které používáme pro zvládnutí našich pocitů a k řízení našich reakcí, především těch stresových (Tureckiová, 2004, s. 121).

Předpokladem komunikace je společná zásoba znaků, dále je to společná zásoba oboustranně významných otázek, problémů a zkušeností. Mluvčí kóduje své sdělení, příjemce tato sdělení musí dekodovat a vnímá sdělení jako informaci, která pro něho má nějaký význam (Nakonečný, 1999, s. 161-162).

„Podle Mehrabania výzkumu se na přijetí sdělení (porozumění informaci a významům, které nese) podílí ze 7 % slovní sdělení (slova) + ze 38% tón hlasu + z 55 % zrakové (vizuální) informace – jinými slovy až 93 % sdělení (obsahu komunikace) získáváme prostřednictvím neverbální komunikace mluvčího.“ (Tureckiová, 2004, s. 122)

Typickou formou komunikace je rozhovor mezi dvěma nebo více osobami. Průběh rozhovoru závisí na reakcích obou stran, které si vzájemně ověřují zpětnovazebními pohledy, zda partner rozhovoru naslouchá (Nakonečný, 1999, s.164-165). A tímto se dostáváme k empatické komunikaci. Naším hlavním problémem totiž nejsou v hlavní míře komunikační šumy (hluk, špatné rozpoložení, předsudky vůči komunikátorovi atp.), ale především naše neschopnost naslouchat.

Vnitřní stav komunikanta je velmi variabilní proměnnou, která ovlivňuje celý průběh komunikace. Někdy již pouhé sdělení určitého vnitřního stavu znamená zároveň jeho změnu (např. vyjádření určitého napětí již samo o sobě toto napětí výrazně snižuje). Vnitřní stav je tedy zároveň i důsledkem komunikace. Pochopení vnitřního stavu a jeho souvislosti se sdělováním vyžaduje zkušenost a především také schopnost empatie. Často se v tomto směru uplatňují, zatím nedostatečně zmapované intuitivní procesy (Řezáč, 1998, s. 112).

Základem empatické komunikace je schopnost správně naslouchat. Empatické naslouchání je založeno na charakteru, který u druhých lidí vyvolává důvěru a otevřenost. Většina lidí nenaslouchá druhým s cílem pochopit, co jim říkají, ale proto, aby jim nějak odpověděli. Buď přímo hovoří a nebo se chystají hovořit. Všechno, co v rozhovoru zazní, filtrují přes vlastní paradigmata, tzn. že to, co jim říkají druzí lidé, interpretují v intencích vlastních životních zkušeností (Covey, 2006, s. 231).

Když s někým hovoříme, obvykle mu nasloucháme na jedné za čtyř úrovní. Za prvé, komunikátora ignorujeme (vůbec mu nenasloucháme). Za druhé, předstíráme,

že mu nasloucháme. Za třetí, nasloucháme selektivně, např. když nám kolega vypráví zážitky z rodinné dovolené (posloucháme jenom něco). Toto je velmi častý způsob naslouchání a za čtvrté, nasloucháme pozorně (skutečně věnujeme pozornost tomu, co komunikátor sděluje). Ovšem jen velmi málo lidí naslouchá empaticky. Při empatickém naslouchání si promítneme život komunikátora. Při tomto způsobu naslouchání využíváme mimo jiné schopnost reflexe s cílem odpovědět, kontrolovat a manipulovat. Snažíme se komunikátora nejdříve pochopit, a to skutečně pochopit. Neměli bychom si při tom plést pojem empatie a sympatie. Sympatie je forma souhlasu. Podstatou empatického naslouchání ovšem není s někým souhlasit, ale skutečně ho chápat a rozumět mu, a to jak v emocionální, tak i rozumové rovině. Kromě sluchu a zraku používáme i srdce, které je zde velmi důležité. Sledujeme totiž projevy emocí a chování komunikátora, hledáme smysl a význam toho, co nám sděluje. Když někomu empaticky nasloucháme vytváříme tím psychologické klima. Když jsou komunikátorovi psychické potřeby takto uspokojeny, můžeme začít uplatňovat vliv nebo řešit problém (Covey, 2006, s. 232-234).

V souvislosti s percepčním schématem souvisí i pojetí tzv. **osobních konstruktů** amerického psychologa Georgie Alexandra Kellyho. Kelly v něm vychází z faktu, že každý člověk si ve snaze utřídit a pochopit svět utváří základní, výchozí jednotky významu – konstrukty (The Psychology of Personal Construct, 1955). Jakmile si takové konstrukty vytvoří, nadále pak pomocí nich interpretuje další, nové skutečnosti. A právě tyto mentální obrazy zastupují objektivní skutečnost a jsou jakýmsi šablonami, pomocí nichž je nazírána každá další realita. Čím více se nám podaří nahlédnout do konstruktů druhých, tím větší naděje je, že jim porozumíme. „efektivní komunikace tedy předpokládá vědět o těchto mechanismech u sebe i jiných lidí (Řezáč, 1998, s. 113).“

2 Řízení času

Koncept řízení času, častěji nazýván a znám jako time management, je v dnešní době velmi vyhledávanou problematikou, a to především lidmi vykonávajícími vysoké manažerské funkce nebo pracujícími pod velkým tlakem.

V dnešní době pracujeme více, abychom mohli dostat více toho, po čem zatoužíme, protože okolí nás přímo bombarduje nabídkami a impulsy, které vyvolávají chtění, toužení po něčem; v podstatě nás neustále stimuluje k reakcím a nenechá naše podvědomí v klidu. Reklamní agentury se předhánějí v kreativitě, skrytá reklama je opravdu téměř všude, k tomu musíme přičíst stále narůstající příval nových a nových informací ze všech sfér našeho života. Uniknout tomu všemu už dnes v podstatě v běžném provozu není možné. Alvin Toffler ve své knize „Otřesné budoucnosti“ (Future Shock, 1970) použil pro tento jev velmi trefný termín „nadvýběr“ (Davidson, 1998, s.48).

Již od narození je náš život monitorován, svým konáním si vytváříme svůj vlastní profil, ale zároveň ovlivňujeme, jak se bude naše okolí vyvíjet např. tím, že stále více „potřebujeme“, nakupujeme, chceme vše rychle a hned, v co možná největší kvalitě a samozřejmě, co nejlevněji. Tyto nároky se nám ovšem bumerangovým efektem vrátí, protože dané hodnoty musí vytvořit člověk, a tedy zvýšení nároků bude vyvíjeno i na nás. Nyní již jde „jen“ o to, abychom zvýšené nasazení zvládli.

Stroje a technologie jsou neustále zdokonalovány, modernizovány, přizpůsobovány vyšším nárokům, je zvyšován jejich výkon, ale člověk a jeho biologická podstata zůstává po staletí neměnná, pokud pomineme, vymýcení některých chorob, možnost transplantace orgánů a další dílčí úspěchy v lékařství, které způsobily dlouhověkost. Stále potřebujeme dostatek spánku, dodržovat správnou životosprávu, dokážeme pracovat jen určitým tempem a energii musíme doplnit odpočinkem (Pacovský, 2006, s. 25).

Právě time management se snaží člověku pomoci vyrovnat se a lépe snášet nadměrnou zátěž, která jen tak nepoleví, ba naopak se bude stále zvyšovat. Snaží se nás nasměrovat takovou cestou, kdy člověk začne pečovat nejen o své tělo, ale i o duši, své okolí a vztahy vněm (Pacovský, 2006, s. 36).

2.1 Koncepce řízení času

Time management prošel již několika fázemi rozvoje. Jsou pojmenovány a členěny na tzv. generace. Přístup jednotlivých generací k problematice řízení času se postupně vyvíjel a dalo by se říci, že se stále více přibližuje člověku (Pacovský 2006, s. 29). Tím bylo míněno, že místo nazírání na pracujícího člověka jako na "robota", člověk konečně začal být chápán jako lidská bytost, toužící nejen po úspěchu v práci.

Ještě než přistoupíme ke generacím jako takovým, jistě by stálo za zmínku, že již ve středověku se lidé zabývali problematikou řízení svého času.

- Např. komerční význam času: „čas jsou peníze“, se pravděpodobně zrodil v pozdním středověku mezi italskými obchodníky. Z počátku 15. století se zachovala korespondence Leona Albertiho, společníka italské kupecké firmy. Z těchto dopisů je zřejmé, že si pan Alberti zaslouží být prohlášen za průkopníka moderního systému řízení času. „Když ráno vstanu,“ napsal, „první věc, na kterou myslím, jsem já sám. Co mám dnes v plánu udělat? Je toho mnoho: úkoly nejprve spočítám, pak o nich přemýšlím a o každém z nich rozhodnu, kolik mu přidělím času...“.
- Dalším příkladem by mohli být angličtí puritánští kazatelé, kteří při svých shromážděních prostým jazykem dávali instrukce o tom, jak šetřit a využívat čas. Doporučovali lidem vést si deník jako prostředek pro každodenní sebeanalýzu, čímž v podstatě vytvořili praktický nástroj pro vlastní systém řízení času.
- V roce 1907 vyšla kniha Arnolda Benneta Jak přežít denně dvacet čtyři hodin (How to Live on Twenty four Hours a Day). Ve Spojených Státech se dočkala čtrnácti vydání. Bennet se v ní snažil hlavně dokázat, že úředník dojíždějící denně do Londýna do práce může najít dost času k tomu, aby si mohl přečíst dobrý román. Pokud si však správně rozvrhne svůj čas, lze tento princip aplikovat i na rozšiřování kapitálu. To je asi hlavní důvod, proč Henry Ford rozdal pět set kusů kopií této knihy svým manažerům; a prezident jiné americké automobilky nechal jejím výtiskem vybavit každého ze svých osmnácti tisíc zaměstnanců. (Adair, 2004, s.14-17).

2.1.1 Principy I.-IV. generace řízení času

- **První generace** se snažila o zavedení pořádku v tom, jaké máme před sebou úkoly. Je pravda, že pokud si jednotlivé úkoly nezaznamenáváme, a tím pádem je musíme stále tzv. držet v hlavě, narušují náš klid a nedají nám spát. Přehled úkolů, vzájemně propojený společně se zdrojem potřebným k jejich zajištění, nám prokazatelně ulehčí, protože je vypustíme z hlavy na papír. Můžeme tedy konstatovat, že první generace se zabývá především tím **co** mám dělat.
- **Druhá generace** jednotlivé úkoly přiřazuje k časové ose. Jedná se v podstatě o námi všemi využívaný diář, kam si zapisujeme co a kdy je potřeba udělat, zařídit, kdy se s kým potkat atp. Zaměřuje se tedy nejen na to **co**, ale i **kdy**.
- **Třetí generace** se zabývá hlouběji plněním dlouhodobějších projektů a snaží se řešit nedostatky obou předcházejících generací. Důležitým novým krokem je přiřazování priority jednotlivým úkolům. Zpřesňuje **kdy** a **jak** bude daný úkol proveden a detailněji probírá souvislosti a cíle v oblasti, **co** budeme konat. Zavádí kromě pojmu priorit, pojmy: cíle, týmová práce, delegování...
- **Čtvrtá generace** se zaměřuje nejen na dosažení výsledku, ale především na správnou cestu. Jejími prioritami jsou uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a příjemné zážitky, které podle ní přinesou dlouhodobě lepší konkrétní výsledky než dogmatické sledování času a dosahování cílů.

Principy čtvrté generace:

- člověk je víc než čas;
- cesta je víc než cíl;
- zevnitř je víc než zvenku;
- pomalu je více než rychle;
- celek je více než část (Pacovský, 2006, s. 29-37).

2.1.2 Rozdíly mezi III. a IV. generací

Pro třetí generaci time managementu byly hlavními body vždy cíle a čas. Ty musely být jasně vymezené, aby bylo jasné, jestli jsme jich dosáhli, nebo ne. Nezabývali se pouze pracovní oblastí, šlo jim i o cíle kondiční, kariérové, růstové, zájmové, domácí. Cíle byly dle návodu rozpracovány do jednotlivých činností, odhadlo se jejich trvání, zapsaly se do diáře a... co se stalo? Jakých výsledků či změn jsme dosáhli? Bylo to často zklamání, protože i když jsme cíle v ojedinělých situacích dosáhli, sám o sobě dosažený cíl velmi rychle ztrácí motivaci, a tak naše

mravenčí práce na přesném rozplánování času ztratila na lesku (Pacovský 2006, s. 149-150).

Cílem čtvrté generace je žít spokojený život. Jak již bylo řečeno prioritou není cíl, ale správná cesta k němu. Jde tedy hlavně o získání správných návyků ve všech oblastech našeho života. Pokud budeme jednat v souladu se svou životní filosofií a svými hodnotami, budeme žít spokojeně. To ovšem znamená na sobě neustále pracovat, nespolehat se na to, že naše návyky jsou správné a doživotně funkční (Pacovský 2006, s. 151).

Hlavní rozdíly III. a IV. generace jsou tedy v přehledné systematické formě:

	III.generace	IV. generace
Klíčové slovo	cíl	Priorita
zaměření na	budoucnost	Dnešek
zabírá v životě	výsek	Plochu
způsoby plnění	dogma	Volnost
perspektiva	dočasné řešení	Zavedené návyky

Tab. 1 Rozdíly v přístupech III. a IV: generace (zpracováno podle Pacovský 2006, s. 150)

3 Přínos řízení času do kvality života

3.1 Aplikace poznatků řízení času v pracovním životě

„Práce vyplní každý jí vymezený prostor“ (Peter Drucker).

Nepopíratelným faktem je, že náš soukromý život zabíhá do pracovního, a naše práce s námi tzv. chodí domů, a můžeme mít spousty mimopracovních zájmů, které se mezi s sebou budou běžně překrývat. Není to však nutné, nedovolme to. Jen proto, že nemáme přesně promyšlené své priority, a to na čem nyní pracujeme, dovolili jsme kultuře společnosti, aby na nás spolu se svou vlastní naléhavostí podnikání uvalila absolutně nepřírozený soubor priorit (Clegg, 2005, s. 8).

3.1.1 Denní a týdenní plánování úkolů, stanovení priorit

Nenechme se zavalit prací a naplánujme si své dny podle svých možností a představ. „Ujistěte se, že víte, kam směřuje váš čas. Nespoléhejte se na paměť, neboť vás snadno může zradit“ (Peter Drucker).

Díky plánování mizí stres ze zapomínání zaznamenáním všech potřebných aktivit, poznámek a myšlenek. Pokud jsem srozuměn s tím, to uděláme, zvládneme, tak se z aktivit stává výzva a ne břímě, které nás děsí v mysli (Pacovský, 2006, s. 205).

Základem plánování podle III. generace řízení času je, sestavit si program dne a stanovit si priority. Vypsát si seznam toho, co máme v plánu a pokud nám vyjde čas i toho, čeho bychom chtěli dosáhnout. Důležité je stanovit si pro všechny úkoly časové limity a zpětně si zkontrolovat, jestli byl váš odhad reálný. Výsledek může sloužit jako poučení pro příště (Adair, 2004, s. 54-57). Odhadováním množství času stráveného nad nějakým úkolem nám pomáhá vyvarovat se případů, kdy nejsme schopni ani jeden den odejít z práce včas, protože doděláváme, co jsme si předsevzali.

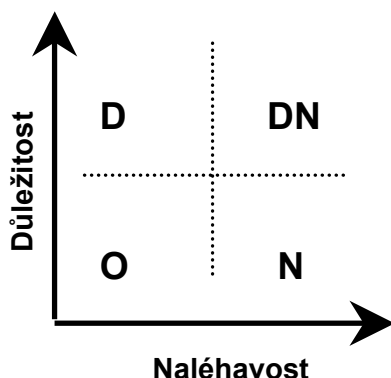
Je naší přirozeností, že inklinujeme k tomu dělat věci, které nás baví a jsou nám příjemné. Navíc úkoly, které jsou rychle dokončené nám přinášejí okamžité uspokojení. To může ovšem znamenat, že důležité nebo časově náročné úkoly odkládáme tak dlouho, dokud není pozdě a jejich splnění přímo „hoří“. „Nehledejme cestu nejmenšího odporu.“ (Clegg, 2005, s.49)

Prvním krokem, jak se „hašení požárů“ vyvarovat je stanovit si priority. Každá priorita se skládá především ze dvou složek, a tou je: naléhavost a důležitost. Každý úkol má své specifikum; má-li být splněn přednostně, i když třeba nemusí být tak důležitý nebo naléhavý (Adair, 2004, s. 57). Je nutné uvědomovat si rozdíly mezi těmito hledisky: důležitost, přispívá k naplňování našich cílů a priorit; naléhavost, definuje, jak dokončení činnosti spěchá a kdy musí být hotova (Pacovský, 2006, s.199).

Abychom si tyto priority mohli přiřadit přímo ke konkrétním úkolům, je dobré vytvořit si vizuální pomůcku, ze které bude ihned patrné, do čeho se musím pustit nejdříve. Průkopníci IV. generace nám nabízí tzv. kvadrantový systém:

Jednoduchý graf se čtyřmi kvadranty:

- DN – důležité a naléhavé,
- D – důležité a nenaléhavé
- N – nedůležité a naléhavé
- O - nedůležité a nenaléhavé



Obr. 6 Kvadranty: rozdělení úkolů podle důležitosti (zpracováno podle Pacovský 2006, s. 199)

Pokud nejste milovníci rýsování, použijete jen překlad listu papíru, který rozdělíme na čtvrtiny. Vrcholnou prioritu mají úkoly zapsané v pravém horním rohu; měli bychom se ujistit, že na ně máme opravdu vyhrazený tzv. „chráněný“ čas. Úkoly zanesené do levého horního rohu jsou kritické z hlediska času, ale jsou méně důležité. Úkoly, které jsme umístily do pravého dolního rohu se s krácením času pravděpodobně přesunou s ubývajícím časem do pravého horního rohu (Clegg, 2005, s. 84).

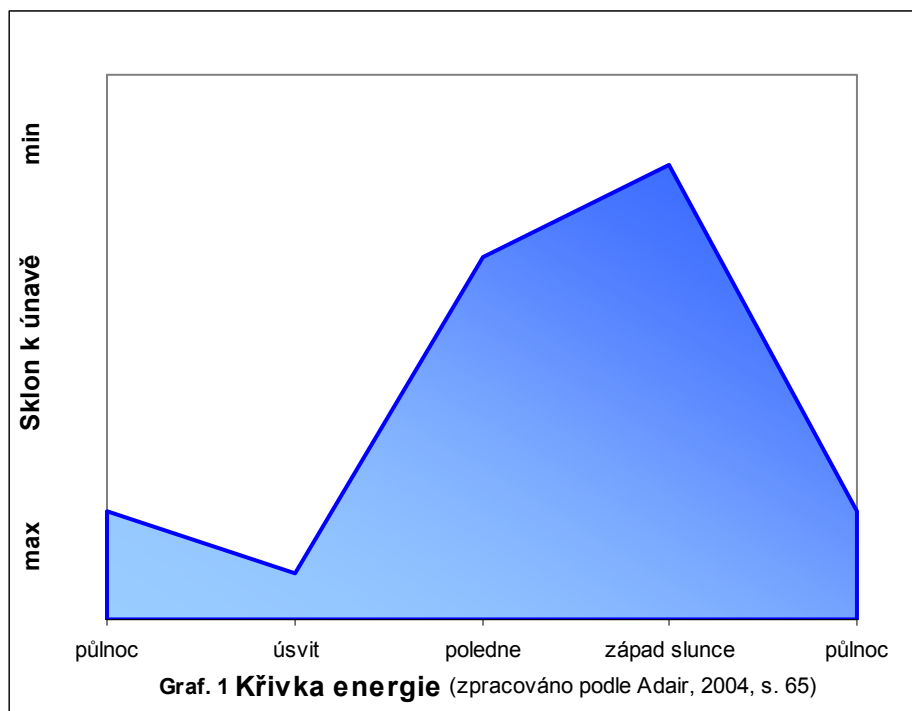
Denní plánování je zařazováno spíše k praktikám třetí generace time managementu. Jeho striktnost a neflexibilita se časem stala na obtíž, a tak čtvrtá generace přikročila k týdenním plánům. Při přípravě týdenního plánu bychom neměli zapomenout na zpětnou vazbu, kterou nám předchodí týden přinesl. Díky ní si upřesníme odhad, kolik jsme za danou dobu schopni zvládnout a na povrch se dostanou resty, které musíme přesunout do dalšího týdne. Další fází je samotné plánování. Ideální je, pokud se nám celý týden vejde na jednu stránku a máme tak neustálý přehled o všech činnostech, které máme pře sebou (Pacovský, 2006, s. 205-209).

3.1.2 Produktivní čas

Je všeobecně známo, že se lidé rozdělují na ranní ptáčata a sovy. Je to dáno režimem, který preferují resp. preferuje jejich organismus. Pokud patříte mezi ranní ptáčata, nedělá vám problém vyskočit časně ráno z postele, hned po protření očí se těšíte z nového dne, energií a dobrou náladou jenom hýříte. Ti, kteří patří do druhé skupiny, ráno za zrovna šťastnou část dne nepovažují. Sovy vydrží večer mnohem déle vzhůru bez velkých náznaků pocitu únavy, ale ráno vstát z postele, je pro ně každodenní boj. Mohou tyto rozdílně žijící organismy vykonávat stejnou práci a se stejně dobrými výsledky? Nebudeme se zabývat extrémy a zkusíme se podívat na klasickou kancelářskou práci s nástupem v 8.00 a odchodem v 16.00.

Zde více než kde jinde platí, že kvalita je důležitější než kvantita. Málokterý z nás dokáže rozpoznat hodiny, kdy je naše mentální aktivita nejvyšší. Při tom je to tak důležité při námi již perfektně zvládnutém plánování. „Z důvodu neznalosti je pak často právě tato potenciálně nejproduktivnější doba promrhána méně významnými činnostmi.“ (Adair, 2004, s. 63-66)

Podle modelu Johna Adaira jsem vytvořila graf, kde je znázorněna křivka energie skupin soviček, ke kterým řadím i svou osobu. Nejprudší nárůst energie jsem umístila těsně před poledne a jako vrchol pozdní odpoledne.



Nyní se vrátím k naší otázce, jestli obě skupiny a teď půjde hlavně o sovičky, mohou splnit stejné množství a stejně kvalitně práce jako ranní ptáčata. Odpověď lze najít v Paretově pravidle 80/20:

▪ Paretova analýza

V devatenáctém století italský ekonom Vilfredo Pareto zjistil velmi zajímavý úkaz, a to že 20% lidí vlastní 80% veškerého světového bohatství. Tato jeho analýza dostala příhodný název Pravidlo 80/20 (Clegg, 2005, s. 43). „Několik málo prvků v množině vyznačuje mnohem větší hodnotu než ostatní“ (V. Pareto). Toto pravidlo bylo aplikováno na mnoho oblastí. Např.: 20 % závad zapříčiní 80 % zmetků, 20 % činností způsobí 80 % chyb, 20 % obchodníků udělá 80 % prodeje, 20 % pracovníků produkuje 80 % efektu atp. K naší problematice se hodí především formulace: na 80 % úkolů stačí vynaložení 20 % úsilí nebo jinak: 20 % času nám stačí na splnění 80 % úkolů (Pacovský, 2006, s. 143-144). Proč je to možné nám dokládá např. práce na počítači. Pokud něco sepisujeme v textovém editoru, což je dnes určitě více než ve 20-ti procentech, svádí nás to a často strávíme víc času úpravou dokumentu, než jeho tvorbou jak takovou (Clegg, 2005, s. 43).

3.1.3 Způsoby obrany proti přerušování práce

Nic člověka nevyčerpá natolik jako neustálé vyrušování od práce. Je velmi složité donutit svou mysl k plnému soustředění na jeden problém. Nastartovat tento proces trvá u každého z nás rozdílnou dobu a stejné je to s jeho udržením. Pokud budeme hledat největší problém, se kterým se denně v práci potýkáme, bylo by to právě vyrušení z momentálně započaté činnosti. Můžeme si úkoly naplánovat na nejproduktivnější část našeho dne, stanovit jejich prioritu, zakousnout se a začít s těmi nejdůležitějšími, ale pokud nás každých 10 minut něco nebo někdo vytrhuje ze soustředění, na konci dne k našemu nemilému překvapení zjistíme, že jsme opět „nic“ neudělali.

Tomu je však ve značné míře možné zabránit a svůj klid pro splněný úkol si udržet. Vyušení může přijít ze všech možných stran: kolega nemá co na práci, a tak si přijde jen tak popovídat; nadřízený od vás potřebuje opravdu jen „drobnost“, stále vám vyzvání telefon, chodí jeden mail za druhým atp. Je toho opravdu mnoho, před čím se potřebujeme obrnit. Nic není neřešitelné, máme mnoho způsobů, jak své okolí usměrnit.

▪ **Neruš se sám**

Je to možná překvapivé zjištění, ale osoba, která nás vyrušuje nejvíce, je nám neustále nablízku, jsme to totiž my sami. Především pokud se chystáme řešit nějaký nepříjemný úkol, přímo si přejeme být vyrušeni (Adair, 2004, s. 79-80). Pro tento zlozvyk není žádná jiná rada než být disciplinovaný a do práce se donutit. Jakmile se do dané činnosti pustíme, většinou to není tak strašné, jak si představovali, když jsme sami sebe přesvědčovali vůbec s ní začít. Někdy pomůže, představit si, jak to bude skvělé, až ten úkol splníme. Motivovat se můžeme také tím, že si slíbíme nějakou odměnu, která může znít např.: „až to dokončím, dám si kousek čokolády, zavolám známému a domluvím si s ním skleničku“ atp.

▪ **Hájení času: „kolegové, buďme k sobě ohleduplní“**

Nejvíce nám mohou pomoci ušetřit čas naši kolegové. V tom případě se ale očekává oběť i z naší strany. Půjde totiž o vzájemnou dohodu, kdy si budeme hromadit své požadavky a sdělovat si je najednou, aby se náš kolega, sekretářka či nadřízený mohl věnovat své práci (Adair, 2004, s.81). V naší firmě byly zavedeny kromě tohoto pravidla ještě časové intervaly, kdy si nashromážděné informace předáme a danou problematiku prodiskutujeme. Jde o tzv. mítinky na

mailu, telefonu či přímo osobní kontakt. Nehrozí tak, že bychom se navzájem rušili při schůzkách a máme více prostoru pro klid čistě na svou práci. Také jsme zjistili, že v mnoha případech se seznam bodů potřebných probrat s kolegou sám krátí, protože na problémový bod přijdeme samy nebo nám ho někdo objasní, ještě než uběhne námi stanovený čas k mítinku. Dalším plus je i poznatek, že nám zavedení tohoto opatření dalo impuls k tomu, abychom si všichni začali více vážit práce druhých.

Dalším možným způsobem, jak si držet kolegy „od těla“ je metoda „červený klobouk“. Ta je aplikovatelná především ve velkých otevřených kancelářích (open-space office), kde je příležitostí k zastavení se u kolegy na kus řeči více než dost. Metoda „červený klobouk“ spočívá v tom, že na viditelné místo na sobě či svém pracovním místě umístíme červený předmět, o kterém rozšíříme, co značí, a to že pokud bude vystavený, nemáte čas na rozhovory. Používání této techniky bychom neměli přehánět a nezvykat si mít „klobouk“ na hlavě celé dopoledne. Mohlo by se to obrátit proti nám a stát se překážkou při komunikaci. Dalším vedlejším efektem a tentokrát pozitivním, může být, že zvyk nasadit si pomyslný červený klobouk nám samým navodí atmosféru zvýšeného soustředění při řešení úkolu a pomůže nám to udržet lépe pozornost (Clegg, 2005, s. 55).

▪ **Umění říkat „ne“**

Tato technika je jednou z nejsložitějších a zároveň nejcitlivějších. Budeme při ní potřebovat notnou dávku vynalézavosti a především taktu. Zvláště složité bude její zvládnutí pro ty z nás, kteří na požádání mnohokrát „ne“ z úst nevypustili. Jak tedy odmítat jsme-li podřízeni? Především si musíme důvod, proč říci „ne“, objasnit sami v sobě. Důležité je si uvědomit, že náš čas je stejně cenný jako čas kohokoli jiného. „Nikdo ho nedostane míň nebo víc než my“ (Arnold Bennet). Když odmítáme žádost, neodmítáme člověka jako takového. A hlavně, máme právo kdykoli vznesenou žádost odmítnout... a samozřejmě za to nést odpovědnost a následky (Pacovský, 2006, s. 228). Když budeme říkat „ne“ často, je jasné, že si nás okolí zapíše jako člověka, který nikdy nikomu nepomůže. Nerozšiřujme ovšem mylnou představu, že je to neslušné. Mnohem horší dopad má „ano“, které vyslovíme i když to nemůžeme splnit. Říkejme „ne“ správným způsobem a lidé budou mít o nás i nadále dobré mínění a přestanou nás využívat (Clegg, 2005, s. 36).

Nyní přejdeme ke konkrétní frázi, která nám může pro začátek pomoci překonat naši bariéru. „Rád to pro vás udělám. Jen nevidím jinou možnost, než přeskočit něco z těch dalších věcí, na kterých právě pracuji. Který z úkolů chcete, abych odložil (udělal)? ... Mohu se o to sice postarat, ale to, co dělám nyní se zdrží. Souhlasíte s tím?“. (Pacovský, 2006, s. 229)

Po vstřebání všech těchto pravidel nesmíme zapomenout na to být flexibilní. Někdo pro nás důležitý, člen rodiny nebo důležitý klient, si může dělat nárok na náš čas a může si zasloužit dostat přednost před tím, co zrovna děláme. Na čem tedy opravdu nejvíce záleží? Tuto otázku bychom si měli během dne klást pořád. Odpovědi by měli přicházet z neustále se měnících okolností a nezbytností okamžiku. Jedná se v podstatě o sérii hodnotových soudů, které vyžadují jak naše mimořádné výkony duševní sebekázně, tak používání neomylného citu pro čas (Adair, 2004, s.58).

▪ **Telefony**

Myslím, že valnou většinu z nás již napadla otázka, zda vynález mobilních telefonů má na náš život spíše pozitivní nebo negativní dopad. Jedním z mnoha negativních vlivů tohoto technologického “zázraku“ je rozšiřující se nešvar spočívající v pocitu, že do poslední minuty zbývající do smluvené schůzky, ji můžeme odložit či zrušit. Druhý zápor se částečně kryje s kladem, a to téměř neomezená dostupnost z hlediska času i místa. Pokud si se zaměstnavatelem nedohodneme možnost po pracovní době mobilní telefon vypínat, budme si jistí, že nám bude pravidelně zvonit v době, kdy to nejméně potřebujeme. S kolegy již máme dohodnuty smluvené mítinky, teď tedy musíme ošetřit naše okolí. Ti, kteří mají osobní asistentku mají půl problému vyřešeno, a to pevnou linku. My ostatní si musíme poradit s oběma linkami, tedy mobilní i pevnou.

Náš organismus je zařízen tak, že na každý smyslový podnět, který nezapadá do jeho očekávání (což může být právě zazvonění mobilního telefonu) reaguje chvilkovou mobilizací pozornosti. Říká se tomu orientačně pátrací reflex. Bez tohoto reflexu bychom nepřežili, jelikož bychom ignorovali i fyzická nebezpečí. Jedná se o dvě až tři sekundy. Proto v případě, že nám zazvoní mobil, je důležité se rozhodnout, zda jde o vyrušení velké nebo malé. Kvůli malému vyrušení nepřerušíme dosavadní činnost, kdežto kvůli velkému ano. Časový odhad procesu tohoto rozhodnutí je asi tři sekundy. Při vyrušení, které vyhodnotíme jako malé se postupně vrátíme ke své původní činnosti. Návrat můžeme ulehčit tím, že si

k danému zvonění nastavíme ve své psychice vztah lhostejnosti. Když to vše uděláme pozvolna a citlivě, tj. cca během čtyř sekund, proběhne návrat hladce. Kdybychom si ovšem počínali zbrkle, bude nějakou dobu naše mysl soustředěna ještě na vyrušení a polovina na původní činnost, a to s tím výsledkem, že se na nic nebudeme soustředit pořádně a v obojím snadno uděláme chybu. Při velkém vyrušení („jde o důležitého klienta, to musím vzít“) dokončíme přerušení původní činnosti a naladíme se na novou. Opět by to mělo být pozvolna, během cca čtyř sekund. A znovu se bez křeče pohodově přeladíme na novou činnost. Všechny fáze myšlenkové činnosti při malém i velkém vyrušení by měly trvat dohromady cca sedm sekund. Za tuto dobu by se náš orientačně pátrací reflex měl zvládnout navrátit k původní činnosti nebo přejít na jinou. Zabráněním stavu, kdy si konkurují dva obsahy mysli a tím pádem neděláme nic pořádně, budeme dělat práci přesněji, s menším počtem chyb a s menší následnou únavou (Gruber, 2006, s.78-80).

Pro rozhodování, který telefonát je důležitý a který ne, je potřeba vědět, o koho se jedná. K tomu perfektně slouží Caller ID (Caller Display). Což má běžně náš mobilní telefon, ale u pevné linky je potřeba si zakoupit přístroj, který tuto službu podporuje a zároveň si to musíme zařídit u operátora. Někteří si sice za tuto službu účtují malou částku, ale stojí to za to, mít možnost připravit se na volajícího a např. ho překvapit tím, že ho oslovíme přímo jménem...

▪ **Práce z domova**

Práce z domova je jedním z nejúčinnějších způsobů, jak získat klid pro svou práci. Záleží ovšem na tom, jakou dohodu a popř. vztah máme se svým zaměstnavatelem. V první řadě je důležité těšit se z jeho strany důvěrou v naši odpovědnost. Pokud si o nás nadřízený myslí, že jsme spíše líní a abychom vyvinuli dostatečnou aktivitu, musí nás k ní někdo popř. přímo náš nadřízený osobně popohnat, můžeme si o možnosti pracovat doma nechat zdát. Tady se ovšem nabízí otázka, pokud mi můj nadřízený nevěří, že zodpovědně odvádím svou práci, co v té firmě dělám? Obavy může rozptýlit obyčejný denní report. Nadřízený získá přehled o tom, co jsme za daný den splnili a my si pouze utřídíme náš týdenní plán.

Kromě získání většího klidu a tedy eliminace vyrušení, přináší práce z domova také mnoho dalších výhod. Ušetříme spoustu času, který denně ztratíme při samotném cestování do místa pracoviště. Můžeme trávit více času s rodinnou.

Občas také neuškodí malé odpočinutí si od kolegů. „Ponorková nemoc“ může snadno propuknout i na pracovišti.

3.1.4 Efektivní zvládání administrativy

Papírování je jednou z nejneoblíbenějších činností většiny z nás. Administrativu považujeme za tzv. žrouta času. Valná většina dokumentů se nám postupně přesouvá z fyzické papírové podoby do elektronické, a tak k úsloví „šetřete lesy“, budeme nejspíš brzy dodávat „šetřete uranem“. Elektronická podoba dokumentů nám sice něco málo času uspoří, ale vzhledem k tomu, že počet korespondence, různých oběžníků a nařízení stále astronomicky narůstá, daný efekt se tím přímo úměrně vytrácí.

Budme k sobě kolegiální a nezapomínejme, že všechno, co napíšeme, musí také někdo přečíst. Určitě je dobré se občas zamyslet, při vyplňování nějakého dalšího formuláře, jestli to není zbytečné. Jako příklad je uváděn ve většině odborné literatury zabývající se řízením času formulář Žádost o dovolenou. Opravdu tím musím sebe i druhé zdržovat pokaždé, když potřebuji na půl dne volno? Co takhle vyřídit to nadřízenému ústně nebo mailem. Stejně jako při povolení pracovat doma to ovšem závisí na vzájemné důvěře.

Poté, co jsme si stanovili produktivní čas, je dobré si podle něj stanovit dobu, kdy se budeme věnovat administrativě. Ta si totiž rozhodně náš plný výkon nezaslouží. Řízení času se oblastí „úředničiny“ také zabývá a dává nám několik dobrých rad, jak práci na ní minimalizovat a co nejvíce zefektivnit.

▪ „Odkládací“ systém

Na našem stole by se neměly vyskytovat jiné dokumenty než jsou ty, na kterých právě pracujeme. To nám umožní, myslet pouze na jednu věc naráz a nestresuje nás pohled na další horu papírů, která je ještě před námi. Správné roztrídění tištěných textových dokumentů nám umožní získat přehled o množství a času, který budeme potřebovat pro jejich vyřízení. Dokumenty můžeme roztrdit např. takto:

- **K vyřízení:** Jestliže jsme vzali dokument pomyslně do ruky a jsme schopni ho úplně vyřídit, je lepší, učinit tak okamžitě. Pokud to není

- **Zprávy:** Daný dokument si přečteme a následovně buď zařadíme, vyhodíme nebo přepošleme, komu je třeba. Je-li to vhodné, připojíme své komentáře přímo na dokument.
- **K pročtení:** Sem umístíme materiály, které není nutné číst ihned. Můžeme si je tedy uložit na dobu, kdy na to budeme mít čas.
- **Na vyhození:** Pokud listina nepatří do jedné z kategorií uvedených výše, okamžitě ji vyhodíme (Adair, 2004, s.74).

▪ **Rychločtení**

Pro začátek nám může rychlost čtení zvýšit pomůcka, kterou jsme k samotnému jeho učení všichni používali. Ano, je to náš prst, který nyní operativně zaměníme za tužku nebo zůstaneme u osvědčeného, to záleží na každém z nás, co je pro nás pohodlnější. Namísto ukazování každého jednotlivého slova pojedeme naším ukazovátkem plynule dolů po textu. Začneme číst naší obvyklou rychlostí a postupně budeme zrychlovat. Už po krátkém období, kdy tuto jednoduchou metodu budeme používat, bude možné zaznamenat zřetelné zvýšení našeho tempa čtení písemných materiálů (Clegg, 2005, s.60).

Bylo by dobré zmínit alespoň několik základních bodů, na kterých „pravá“ technika rychločtení staví:

- profesionální koncentrace;
- čtení bez mluvení, bez vracení se v textu;
- téměř nulová subvokalizace (=neslyšné vykreslování čtených slov v centru vědomí, ještě předtím, než si je mozek převede do vlastních myšlenek);
- dodržování správné vzdálenosti očí, správného sezení či správný sklon tištěného textu;
- využívání silné poznávací paměti (=mobilizace předchozích znalostí o tematice čteného textu);
- znalost informačně hustých míst textu;
- široké zrakové rozpětí.

„Rychločtenář zkracuje čas potřebný na čtení s informačním cílem v průměru na třetinu oproti čtenáři neškolenému.“ (Gruber, 2006, s.166-168)

▪ **Třídění elektronické pošty**

Většina e-mailových softwarů obsahuje možnost nastavení filtrů příchozí elektronické pošty. Dobrý e-mailový filtr by měl rozeznat zprávu od konkrétního jedince a upozornit nás na ni, zbytečnou poštu a zprávy s nízkou důležitostí vložit do speciálního souboru (Clegg, 2005, s.74). To může být tzv. předvojem pro naše další roztřídění viz. „odkládací“ systém.

3.1.5 Uspořádání kanceláře (pracovního prostředí)

Téma uspořádání kanceláře se může zdát na první dojem triviální, ale určitě bychom ho neměli opomíjet. Každý z nás dělá spoustu zbytečných pohybů, které nejenže zdržují, ale mohou nám způsobovat i zdravotní potíže. Tato problematika je především předmětem ergonomie.

Naše kancelář (pracovní prostředí) by měla být přizpůsobena funkci, kterou vykonáváme. Vybavení i materiály, které často používáme, by měly být snadno na dosah. Velmi důležitými faktory jsou: fyzický komfort a estetické zalíbení (Adair, 2004, s.71-72).

3.1.6 Správná příprava a vedení porad

Při pořádání porad je důležité rozpočítat předem všechny potřebný čas. Vždy hned po tom, co dorazí všichni účastníci, je třeba se dohodnout na limitech trvání. Výraznému zkrácení délky porad pomáhá, pokud předem připravíme její náplň. Je dobré se taky zamyslet, jestli je třeba, aby se jí zúčastnili všichni manažeři. Se vzrůstajícím počtem účastníků se délka zákonitě prodlužuje, protože většinou každý cítí potřebu vyjádřit se k problému, i když to třeba není zcela nezbytně nutné. Také je dáno, že čím více lidí je přítomno, tím méně času mají na interpretaci svého příspěvku (Adair, 2004, s.83).

Jednací pořádek stručně rozvede body, jimiž se hodláme zabývat. Pokud je to jen trochu možné, je dobré zajistit, aby jej i všechny další potřebné dokumenty obdrželi účastníci rady alespoň pět dní před zasedáním. Čas, který získáme díky informovanosti všech zúčastněných, můžeme již rovnou věnovat přímé diskuzi (Adair, 2004, s.90).

Program jednání by měl být krátký, efektivní porada by neměla zahrnovat příliš mnoho témat. Pokud se program jednání příliš protáhne, je dobré některý z bodů

vypustit nebo prostě jen odložit na příště. Stanovili jsme si načasování, se kterým všichni počítají, tak bychom se ho měli striktně držet (Clegg, 2005, s. 41). Místo formálních protokolů o průběhu jednání je efektivnější dělat si funkční poznámky. Ty by měly jasně a stručně vystihovat, na čem se pracuje, kdo je za úkol zodpovědný a do kdy má být hotov. Pokud je porada jen jednou ze série, měla by existovat průběžná položka programu jednání, která by nám poskytovala zpětnou vazbu k poslednímu plánu projednávaných činností. Nejde o záznam z porady, ale o činnostech, které právě probíhají a co chybí k jejich dokončení (Clegg, 2005, s. 44).

K poradám, konkrétně k jejich neúměrnému narůstání se nám hodí vzpomenout Parkinsonova zákonu: „Práce se rozrůstá proto, aby vyplnila čas, který je k dispozici pro její dokončení“. A takto nám vyplňují porady prostor v našem diáři. Proto si stanovte týdenní limit porad. Nezapomínejme, že vysoké procento důležitých rozhodnutí a myšlenek se často zrodí z neformálních porad. Např. při setkání u automatu na kávu, při krátkém zastavení na chodbě či cestě do práce. Neformální strážce můžeme napomoci občasnou změnou prostředí. Určitě se některá z porad obejde bez spousty technického vybavení jako jsou promítáčky, flipcharty nebo počítače. Najdeme si místo, kde na nás nepůsobí tísnivé prostředí zasedací místnosti a sedněme si někde do klidné kavárny či restaurace. Udělá to dojem a osvěží to trochu monotónnost, která nás už předem částečně limituje. Může to napomoci vylepšit i mezilidské vztahy (Clegg, 2005, s. 77, 86).

V naší firmě se úspěšně zavedlo pořádání porad v jedné malé, útulné a klidné kavárně nedaleko našich kanceláří. Zjistili jsme, že touto neformální formou jsme se stali produktivnějšími. Uvolněnější prostředí nám paradoxně pomáhá se více soustředit. Na konci každé porady (většinou je směřujeme ke sklonku pracovního dne) vznikne prostor k přátelskému „poklábosení“, a tak se nám daří efektivněji naplňovat cíl, stmelit kolektiv.

3.1.7 Delegování a jeho příspěvek k efektivnějšímu řízení času

Delegování je činnost, při které vedoucí pracovníci pověřují pracovními úkoly své podřízené (Palán, 2002, s. 44-45). Správné delegování je pro systém řízení času klíčovou dovedností. Jeho důležitost roste společně s růstem vaší organizace. „V nedávném průzkumu uvedlo pouze 30 z 280 dotázaných výkonných ředitelů, že

mohou věnovat odpovídající čas všem záležitostem, jež je potkají. Buďte si jisti, že zbylých 250 nebude příliš dobrých v delegování.“ (Adair, 2004, s.99)

Delegování je především otázkou důvěry. Proto nás při rozhodování, zda si to tzv. udělám sám nebo budu delegovat často trápí otázky typu: „Udělá to druhý člověk dobře? Pokud to udělá dobře, nezostudí nás tím?“ Pokud přidělíme zodpovědnost současně s pravomocemi, máme tím stanovenou jasnou smlouvu, měli bychom se držet dál, to nám uvolní spoustu času. Důvěru ve své lidi bychom měli i riskovat. Pokud to nezkusíme, nezískáme si „jejich“ důvěru nebo jejich plné nasazení. Dobrou otázkou v tomto směru je: když nejsou natolik dobří, abychom je mohli delegovat, proč s nimi tedy pracujeme?

Proč je pro někoho delegování obtížné? K rozkrytí této otázky nám pomůže následující seznam:

- Myslíte si, že byste to mohli udělat lépe.
- Vaším úkolem je přece držet zaměstnance na uzdě a ne jim dávat takový rozlet.
- Nejste si zcela jistí svou pozicí.
- Nejste si jistí touto svou novou rolí.
- Máte pocit, že ostatní už toho dělají dost (Clegg, 2005, s.47, 68).
- Dělat vše vás baví.
- Máte rádi o všem přehled.
- „Nikdo to neudělá tak jako já“

Nebezpečí, kterému je třeba se vyhnout je, abychom delegovaného pracovníka nepřecenili nebo nepodcenili. Abychom se této chyby vyhnuli, je nezbytné mít přehled o svých klíčových podřízených a nadřízených. Potřebujeme s nimi strávit nějaký čas, pozorovat je a díky tomu mít možnost uvažovat o jejich schopnostech, což se nám následně stane vodítkem pro to, jakou míru důvěry do nich můžeme vložit. U mnoha lidí při poznání druhých hraje důležitou roli také intuice. Přínos správného delegování není jen ušetřený čas pro klíčové záležitosti, vyplývající z vaší funkce, ale i možnost rozvoje schopností zainteresovaných podřízených. Pro začátek jsou jasnými kandidáty pro delegování rutinnější nebo administrativní úkoly. Jinými slovy, k prvnímu delegování je dobré vybrat takový typ práce, kterou sami nejlépe zvládáme a můžeme na ně tedy nesnadněji dohlížet. Při uložení úkolu nebo funkce ostatním bychom si měli ponechat bezprostřední nebo naopak konečnou odpovědnost (Adair, 2004, s.100-106).

Pokud překonáme první překážku, kterou je podle mého názoru především naše ješitnost a pocit vlastní nepostradatelnosti, můžeme pomoci růst nejen sobě, ale i druhým. Neměli bychom ovšem zapomínat na to, že by s delegováním měl dotyčný souhlasit. Delegování by nemělo vypadat jako zbavování se neoblíbených činností a hození jich kolegovi „na hrb“. Nedělejme si z druhých služby...

V jakékoli odpovědné pozici bychom měli neustále přemýšlet o svých aktuálních aktivitách, abychom zjistili, zda některá z nich není zralá k delegování.

Základními **principy obratného delegování** jsou:

- Uvědomění si hodnot a limitů vlastního času – zaměřit se na priority, tzn. na práci, kterou můžeme vykonat pouze my.
- Vybrat si správné zaměstnance.
- Trénink a rozvoj jednotlivce – ať je potenciál těch, kterým chcete něco svěřit jakýkoli, budou potřebovat výcvik. Jednoduchým tréninkovým cyklem je:
 - předání názorných instrukcí při převedení práce;
 - objasnění otázek a připomínek;
 - práce pod dohledem;
 - definitivní pověření (stále jste k dispozici jako poradce);
 - delegování úkoly a vyžádání zprávy o jeho dokončení.
- Instrukce a kontrola chápání – delegované musí být především jasně specifikováno a musíme detailně objasnit jeho kompetence. Také ostatní zainteresovaní by měli být dostatečně informováni.
- Stát v pozadí a podporovat – snažte se odolat pokušení zapojit se. Pokud za vámi delegovaný přijde s prosíkem o radu, nedávejte mu ji, pomozte mu na ni přijít. Musí se naučit vyrovnat se všemi problémy, tedy i těmi, které si způsobil sám.
- Kontrola rozumným a citlivým způsobem – v pravidelných intervalech kontrolujte postup. Stupeň kontroly se bude úměrně snižovat, čím bude pověřený důvěryhodnější.

„Nikdy nebudete mít tolik autority jako v okamžiku, kdy ji začnete rozdávat.“ (Adair, 2004, s.107-111)

Dalším způsobem, kterým můžeme zefektivnit řízení času je koučování. Je to metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se především k rozvoji individuálních

dovedností, znalostí a postojů. Může se uskutečňovat neformálně a tento typ koučování tvoří:

- pomáhání lidem, aby si uvědomili, jak pracují a co se musejí naučit a zlepšit;
- kontrolované delegování;
- využívání každé situace jako příležitosti, naučit se něco nového, vzdělávat se;
- usměrňování při vykonávání určitých pracovních úkolů, ale vždy tak, abychom pomáhali lidem s učením, než abychom jim přesně ukazovali, co přesně mají dělat (to je společné s delegováním) (Armstrong, 2002, s.793-794).

3.2 Důsledky špatného řízení času

Důsledkem špatného řízení času bývá vyčerpání fyzických i psychických sil; častý pocit podráždění, marnosti; nechut' ráno vstát a jít do práce. S těmito stavy jde ruku v ruce snížení obranyschopnosti vůči stresorům a jako důsledek je v extrémním případě stav vyhoření.

3.2.1 Stres

Stres pro člověka představuje ztížení cesty k dosažení určitého cíle. Do situace vstupují různé podmínky, faktory, které cestu k danému cíli ztěžují. Mohou jimi být faktory vnější (např. tlak od sociálního okolí), tak vnitřní (např. nedostatek předpokladů pro vykonání určité činnosti, oslabení z nedostatku spánku). Tyto okolnosti nazýváme **stresory**. Stresory především vyvolávají specifický prožitek, tlaku, zátěže, ale zároveň i řadu dalších změn na úrovni **fyziologické** (projevují se např. bušením srdce, nechutenstvím nebo naopak zvýšenou chutí k jídlu, zvýšením svalového tonu až křečovitými stavy svalstva, kožními vyrážkami atd.) i psychické (projevují se v oblasti **emocionální** např. výraznými výkyvy nálad, pocity vyčerpání a chronické únavy); v oblasti **kognitivní** (např. poruchami poznávání, zkreslením vnímání, narušením správného usuzování apod.) i v oblasti **chování** (např. snížením kvality a množství výkonu, změny vztahů k lidem i k sobě samému atp.). Za stresující (stresové) podmínky považujeme především takové, které již překračují možnosti jedince adaptovat se na ně. Stres obvykle rozdělujeme do čtyř stupňů:

- **hypostres** – takový stres, který ještě nedosáhl takové hranice, aby „tlak okolností“, který je pociťován (registrován) neohrožoval stabilitu organismu a osobnosti;
- **hyperstres** – představuje tzv. nadlimitní zátěž, přesahuje možnosti adaptability;
- **eustres** – stres působící spíše kladně, pozitivně, facilitačně ve vztahu k psychice (typický pro události jako je např. svatba, promoce atp.);
- **distres** – zde se již jedná o výrazně negativní vlivy, které mohou jedince dokonce až ohrozit (Řezáč, 1998, s.145).

O velikosti stresu v lidském organismu rozhodují dvě veličiny: **zátěž**, která na organismus působí a schopnost organismu tuto zátěž snášet (**odolnost**). Vzniká nám zde následně přímá úměra: čím větší zátěž, tím větší stres, a čím větší odolnost tím menší stres. Odolnost vůči stresu se mění v čase, závisí na řadě faktorů a je ji možné vědomě ovlivňovat. Ke zvládnutí stresu vedou, pokud se zatím spokojíme se zjednodušením, dvě cesty: první směřuje do našeho okolí a spočívá v ovlivňování zátěží, druhá vede do našeho nitra a spočívá v ovlivňování odolnosti (Plamínek, 2004, s. 124).

Pro **stresové situace** jsou charakteristické tyto klíčové **okolnosti**:

- nadměrné ztížené podmínky činnosti,
- časová tíseň,
- riziko,
- vnější tlak.

Stres jako takový se projevuje následujícími **příznaky**:

- narušením pozornosti a rozhodování,
- negativní anticipací,
- zvýšením kontroly činností (nadměrná sebekontrola),
- snížením sebedůvěry (až po krizi ke vztahu k sobě),
- emocionální labilitou,
- narušením plynulosti prováděné činnosti.

V mnoha případech je prožitek zátěže při stresových situacích vyvolán, anebo přinejmenším významně zesílen neadekvátním viděním životních souvislostí. Mnohé z prožitků stresu vzniknou na základě neujasněného vztahu k sobě (např. nepřiměřeného sebehodnocení, nebo nedostatku sebekoncepcie). Špatný odhad

vlastních předpokladů a možností, neadekvátní ambice, nepřiměřené aspirace atd., to vše se často odvíjí od neadekvátního vztahu k sobě, ovšem prožíváme to jako neúspěch, jehož příčiny vidíme v sociálním prostředí. Strategie zvládání stresu se odehrává ve dvou rovinách. Jsou jimi rovina kondiční a rovina koncepční. První zahrnuje především preventivní a podpůrnou rovinu. Rovina koncepční se týká především vztahu k sobě samému a životu, zahrnuje etické, filozofické a sociální problémy koncepce života, jeho pojetí a tvorbu subjektivní hierarchie hodnot. Obě roviny bychom měli považovat za stejně důležité (Řezáč, 1998, s.146-147).

Pro zvládnutí stresu můžeme také vyjít z populární metody 8P, která výčtem osmi klíčových slov, tj. poznání, predikce, prevence, příprava, připravenost, percepce, příklad a poučení, vytváří cyklus zvládání distresu. **Poznání** nám pomůže předejít největším obavám, jež v nás vzbuzují především věci neznámé a nepoznané. Pokud si dokážeme správně odpovědět na otázky: „které“ (které věci mne stresují), „proč“ (proč mne stresuje právě tato věc), „jaké“ (jaké typy situací a především stresorů na mne především působí); můžeme objevit i nečekané možnosti plody svého poznání zobecnit, fixovat dobré, opouštět špatné a zavádět nové dobré reakce. Úspěšné předpovídání (**predikce**) toho, že hrozí nebo nastane nějaká stresová situace, nám umožní včas zasáhnout a u většiny předpovídaných stresových situací již najdeme analogie z dřívějška. Při **prevenci** bychom se měli zaměřit na strukturu stresového pole jako takovou. Do stresového pole patří především stav přetížení (jde o nerovnováhu výkonu a potenciálu typickou zahlcením operativními úkoly); vnější nejistota (souvisí s nedostatkem informací, neurčitostí situací); naléhavost (je spojena s nedostatkem času a hrozícími termíny); důležitost (spojena s odpovědností); bezmocnost; vnitřní nejistota (spojena s nízkou sebedůvěrou); vnitřní rušení (projevy nemocí, špatné svědomí) a vnější rušení (hluk, špatné technické zázemí). **Příprava** představuje zaměření se na správné plánování a analýzu budoucnosti. **Připravenost** nám zajistí dostatečný spánek, pravidelný pohyb, zdravé stravování, průběžná relaxace, aktivní vyhledávání eustresových situací a v neposlední řadě snaha být dobrými lidmi. **Percepce** neboli zpracování podnětu rozhoduje o vzniku stresu často více než podnět sám. Ve chvíli, kdy si stresující podnět uvědomíme, je rozhodující, jestli se mu budeme ochotni podlehnout nebo se budeme snažit danou situaci kontrolovat. **Příklad** i **poučení** zastupuje vliv, které na nás má naše okolí a již prožité zkušenosti (Plamínek, 2004, s. 142-156).

3.2.2 Syndrom vyhoření („burnout“)

Syndrom vyhoření neboli „burnout“ je stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání společně s chronickými situačními stresy. Syndrom vyhoření je doprovázen celým souborem příznaků mezi něž patří tělesné zhroucení, pocity bezmoci a beznaděje, ztráty iluzí, negativních postojů v práci, k lidem v zaměstnání i k životu jako celku. Je to odpověď organismu na situaci, která člověka uvádí do permanentního stresového stavu. Postihuje především lidi, kteří vstupují do zaměstnání s velkou mírou nadšení; jsou vysoce motivováni; očekávají, že jim jejich práce dá smysl života. Objevení symptomů syndromu vyhoření je přitom doprovázeno zjištěním, že selhali, že veškerá jejich snaha je marná, že jim chybí potřebná energie pro úspěšné dokončení toho, co dělali, a že již nemají nic hodnotného, co by mohli dát. Toto zjištění dodává pocit, že celý život byl promarněn a vlastní život jako takový byl zcela bezúčelný. Tím je syndrom vyhoření dokladem, že u nich selhala představa, práce by mohla být nadějným řešením existenciální otázky (odpovědi na otázku „proč vůbec žít?“). Kořen syndromu vyhoření tkví v naší existenciální potřebě věřit, že náš život je smysluplný, že věci, které děláme, jsou nějak užitečné. Syndrom vyhoření může být na jedné straně mimořádně tíživým a bolestivým zážitkem, ale na straně druhé se může dokonce stát prvním krokem ke zlepšení povědomí o tom, kým jsme. Může být předvojem důležitých životních změn, našeho osobního růstu a vývoje naší osobnosti (Křivohlavý, 1998, s. 10-12).

Základní etapy (proces) „vyhoření“:

- nadšení – plná angažovanost v práci;
- zchladnutí – snížení motivace k práci; práce je obtěžující přítěží;
- zklamání z nenaplnění; negativní percepce, ztráta zájmu o výkon;
- apatie – odkládání, vyhýbání se činností, protože se jeví jako marné;
- vyhasnutí – naprostá rezignace, až ztráta původních ideálů.

Projevuje se nejen extrémní únava, ale i pocit opotřebování, až by se dalo říci „vydání se na dno“. Tento jev se objevuje především u profesí, jejichž součástí je péče, léčení, vedení, výchova atp., tedy tam kde je výsledek práce vždy závislý na vztazích mezi lidmi a obtížně se poměruje jeho efekt (Řezáč, 1998, s. 147).

„Burnout“ se jako odborný termín poprvé objevil v psychologii a psychoterapii v sedmdesátých letech dvacátého století. Použil ho poprvé Hendrich Freudenberger. Tento jev byl již dříve znám, ale Freudenberger mu dal jméno. Původně byl tento termín používán pro označení stavu lidí, kteří propadli alkoholu nebo drogám a ztratili o vše ostatní zájem. Až posléze došlo ke spojení s lidmi, kteří byli příliš opojeni svou prací „workholici“ a dnes je již vyhoření chápáno především tak, jak bylo výše definováno. Na „burnout“ můžeme narazit i v klasické literatuře jako jsou např. řecké báje a mýty (pověst o Sysifovi), Mannova rodina Budenbrookova, která pomalu, ale jistě kráčí k naprosté ztrátě všeho, včetně cílů pro které žila (Křivohlavý, 1998, s. 45-46).

Relativně nečlenitější model procesu „burnout“ publikoval ve své knize John W. James (1982). Nacházíme zde 12 po sobě následujících fází a stadií tohoto procesu:

1. snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu,
2. snaha udělat vše sám (nikomu jinému nedelegovat formální pracovní autoritu),
3. zapomínání sám na sebe a svoje vlastní osobní potřeby,
4. práce, projekt, plán, návrh, úkol, cíl atp. se stávají tím jediným, o co danému člověku jde,
5. zmatení hodnotového žebříčku - neví, co je zbytné a nezbytné (co je podstatné či nepodstatné),
6. kompulzivní (nutkavé) popírání všech průvodních příznaků rodícího se vnitřního napětí jako projev obrany tomu, co se děje,
7. dezorientace, ztráta naděje, vymizení angažovanosti; útěk od všeho a hledání útěchy (v drogách, alkoholu, nadměrné přejídání atp.),
8. radikální, vně pozorovatelné změny v chování (nesnášení rad, kritiky), osamění a osamocení (sociální izolace),
9. depersonalizace – ztráta kontaktu sama se sebou a s vlastními životními hodnotami a cíli,
10. prázdnota – pocity zoufalství ze selhání a dopadu tzv. až „na dno“ (potřeba smysluplnosti života je stále zřejmá, ale neuspokojována, frustrována),
11. deprese – zoufalství z poznání, že nic nefunguje; sebehodnocení je na nulovém bodě; zážitek pocitu „všechno je marnost, nic nejsem“,

12. totální vyčerpání – fyzické, emocionální a mentální, vyčerpání všech zásob energie a zdrojů motivace; pocit naprosté nesmyslnosti všeho i marnosti dalšího žití (Křivohlavý, 1998, s. 62).

4 Závěr

Rozvoj osobnosti je v dnešní době jednou z nejdůležitějších oblastí našeho života, kterou bychom se měli každý z nás vědomě zabývat. Stanovení osobních cílů a priorit nám může výrazně pomoci nejen při plnění pracovních úkolů, ale i stanovení samotné motivace k jejich plnění. Tuto problematiku bychom neměli podceňovat, protože utříděním svých cílů a tužeb si můžeme vyjasnit i mnohé další životně důležité otázky (např. vnitřní i vnější příčiny některých krizových životních situací a poučení z nich, nespokojenost s některou naší životní etapou). Mohou nám k tomu pomoci SWOT analýza našich schopností a k stanovení správně definovaných cílů metoda SMART.

Při stoupání po žebříčku hierarchie potřeb Abrahama Maslowa není nutné potřeby uspokojovat v jeho přesně stanovené chronologii. Jde především o individuální stanovení hodnot a priorit. Musíme se také v první řadě naučit kvalitně obrnit proti stresu a vyvarovat se takové extrémně vypjaté životní situaci, jako je syndrom vyhoření. I když může znamenat posílení a pozitivní změnu osobního růstu.

K osobnímu rozvoji nedílně patří i zvládnutí efektivní komunikace, a to za předpokladu, že se naučíme druhé osobě správně naslouchat. Umění empatického naslouchání resp. komunikace nám může výrazně pomoci jak při pracovním jednání, tak i v osobním životě, kdy často zapomínáme, jak je pro druhé důležité občas nám tzv. „vylít srdíčko“. Vzpomeňme si na to, kdo nám v našich nejtěžších chvílích naslouchal a jak nám to pomohlo. Můžeme to vzít jako jedno z vodítek pro začátek pěstování empatické komunikace.

Řízení času je také jednou z kardinálních problematik dnešní doby. K jeho studiu mne přivedla má vlastní neúnosná situace v práci. Každý den jsem chaoticky řešila nejžhavější problémy, k těm méně významným jsem se většinou nedostala dřív, než se z nich staly právě ty nejžhavější. Po celodenním stresu se mi běžně stávalo, že jsem odcházela s pocitem: „Co jsem to dnes vlastně dělala a udělala“? Znáte ten pocit? Asi většina z nás ano. Sama jsem se rozhodla, že není nutné v tomto stavu dobrovolně setrvávat, popř. se s ním smířit a s takto těžkým srdcem přicházet každý večer domů. Nejde jen o zlepšení pocitů po skončení pracovního dne, ale především zefektivnění času, který v zaměstnání trávíme. Vyžaduje to perfektní zvládnutí plánování, rozpoznání, co je důležité a naléhavé, jak říci svému okolí ne, pokud opravdu není ve vašich možnostech jejich prosbu vyplnit, správně

delegovat a nebát se svěřit stále větší množství úkolů svým kolegům, podřízeným, naučit se správně zvládat administrativní část práce a nenechat se jen tak bez důvodně vyrušit. Výše uvedené dovednosti a mnoho dalších, nám právě „řízení času“ nabízí jako návod k řešení.

V budoucnu bych si ráda i nadále udržovala aktuální informace z obou uvedených oblastí a čerpala je nejen pro svou potřebu, ale mohla jimi obohatit svůj pracovní kolektiv a okolí.

5 Soupis bibliografických citací

ADAI, J. Hospodaření s časem. Praha : Alfa Publishing, 2004.
ISBN 80-86851-07-9

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2002 (dotisk 2005). ISBN 80-247-0469-2

BLANCHARD, K. Minutový manager. Praha : Pragma, 1993.
ISBN 80-7205-542-9

CLEG, B. Time management. Brno : ManagementPress TN, 2005.
ISBN 80-251-0552-0

COVEY, S.R. 7 návyků skutečně efektivních lidí (Zásady osobního rozvoje, které změni váš život). Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9

GRUBER, D.: Šetřme časem! Rychločtení a umění koncentrace. Praha : Management Press, 2000 (5.vydání). ISBN 978-80-7261-157-7

GRUBER, D. Chytří pracují, kde chtějí. Praha : Alfa Publishing, 2005.
ISBN 80-8651-20-6

GRUBER, D. Time managent. Praha : ManagementPress TN, 2006.
ISBN 80-7261-111-9

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. Praha : Grada, 1998.
ISBN 80-7169-551-3

MASLOW, A.H. Motivation and personality, NY : Harper & Row, 1970 (second edition). ISBN 76-113490

NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie. Praha : Academia, 1999 (dotisk 2004). ISBN 80-200-0690-7

NAKONEČNÝ, M. Základy psychologie. Praha : Academia, 1998 (dotisk 2004).
ISBN 80-200-1290-7

PACOVSKÝ, P. Člověk a čas (Time management IV. Generace). Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8

PALÁN, Z. Lidské zdroje (Výkladový slovník). Praha : Academia, 2002.
ISBN 80-200-0950-7

PLAMÍNEK, J. Sebeřízení. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0671-7

REICHEL, J. Kapitoly systematické sociologie. Praha : Eurolex Bohemia, 2004.
ISBN 80-86432-80-7

ŘEZÁČ, J. Sociální psychologie. Brno : Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha.: Grada, 2004.
ISBN 80-247-0405-6